



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**Supervia Trens Urbanos: Um Estudo Sobre Qualidade, Satisfação e Comunicação**

Letícia Vallecilo de Souza Ferreira

Rio de Janeiro/RJ  
2016

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**Supervia Trens Urbanos: Um Estudo Sobre Qualidade, Satisfação e Comunicação**

Leticia Vallecilo de Souza Ferreira

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup> Alda Rosana Duarte de Almeida

Rio de Janeiro/RJ  
2016

# Supervia Trens Urbanos: Um Estudo Sobre Qualidade, Satisfação e Comunicação

Leticia Vallecilo de Souza Ferreira

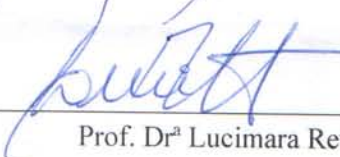
Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



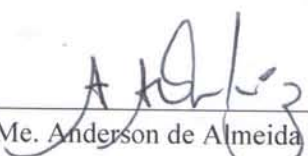
---

Prof. Drª Alda Rosana Duarte de Almeida– orientadora



---

Prof. Drª Lucimara Rett



---

Prof. Me. Anderson de Almeida Cano Ortiz

Aprovada em: 25/07/2016

Grau: 10,0 (DEE)

F383

Ferreira, Leticia Vallecilo de Souza

Supervia Trens Urbanos: um estudo sobre qualidade, satisfação e comunicação / Leticia Vallecilo de Souza Ferreira. 2016.  
91 f.: il.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Alda Rosana Duarte de Almeida

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2016.

1. Satisfação do consumidor. 2. Transporte público. 3. Comunicação.  
I. Almeida, Alda Rosana Duarte de. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.812

Dedico esse trabalho à minha família, amigos, aos usuários de transporte público da cidade do Rio de Janeiro e a todas as pessoas que, apesar das dificuldades, não desistiram de concluir suas formações e ir em busca de um futuro melhor.

## **AGRADECIMENTO**

Gostaria de agradecer à minha orientadora, para quem eu já disse que agradecerei homeopaticamente pelos próximos vinte anos por toda a ajuda e apoio que recebi nos últimos meses; aos meus avós, que investiram em toda essa jornada e tornaram a concretização desse sonho possível; e a todos os que responderam minha pesquisa, aos que me ajudaram com fotos e relatos e aos que compartilharam comigo os medos, ansiedades e realizações em todo esse processo.

FERREIRA, Leticia Vallecilo de Souza. **Supervia Trens Urbanos: Um Estudo Sobre Qualidade, Satisfação e Comunicação**. Orientador: Alda Rosana Almeida. Rio de Janeiro, 2016. Monografia (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 91f.

## **RESUMO**

O transporte público é fator indispensável para o bom funcionamento de uma cidade. Contudo, a sua disponibilidade não está necessariamente acompanhada da existência de um serviço de qualidade e da satisfação dos clientes. As manifestações ocorridas em junho de 2013 evidenciaram os problemas dos transportes na cidade do Rio de Janeiro, como o aumento dos preços sem uma melhora efetiva na qualidade e as más condições enfrentadas por quem depende dos serviços no dia a dia. Neste trabalho buscou-se analisar a Supervia, empresa que detém a concessão da operação dos trens urbanos na cidade, pela visão dos diferentes tipos de usuários em relação à qualidade do serviço prestado por ela e pela forma como se comunica com seus consumidores. As informações obtidas por meio de entrevistas quantitativas realizadas com usuários do serviço e pela pesquisa observacional das redes sociais e espaços físicos mostraram as deficiências do serviço, especialmente no que tange à logística e comunicação, deixando claro que a Supervia é escolhida frente à concorrência especialmente pela sua rapidez, mesmo com valor percebido insatisfatório e precariedade na infraestrutura.

**Palavras-chaves:** Qualidade; Satisfação; Comunicação no Serviço Público; Transporte Público; Supervia.

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1Objetivo Geral.....	10
1.2Objetivos Específicos.....	10
1.3Organização do Trabalho.....	11
 <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	 <b>12</b>
2.1 Marketing de Serviços.....	12
2.1.1 Falhas e Comunicação em Serviços.....	16
2.2 Serviços Públicos.....	19
2.2.1 Marketing e Comunicação em Serviços Públicos.....	21
2.2.2 Transporte Público no Brasil e no Mundo.....	26
2.3Supervia Trens Urbanos.....	29
 <b>3. METODOLOGIA.....</b>	 <b>34</b>
 <b>4. RESULTADOS.....</b>	 <b>38</b>
4.1 Análise dos Questionários.....	38
4.1.1 Perfil dos Entrevistados .....	38
4.1.2 Percepções de qualidade e satisfação .....	41
4.2 Análise das Comunicações e Redes Sociais.....	49
 <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	 <b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>81</b>



## 1. INTRODUÇÃO

As questões referentes ao transporte público na cidade do Rio de Janeiro sempre estiveram em pauta entre seus usuários, especialmente no que diz respeito à qualidade do que lhes é oferecido durante a prestação do serviço. Contudo, as manifestações ocorridas em junho de 2013, motivadas pelo aumento de R\$0,20 na tarifa dos ônibus urbanos (MARTINS, 2014), ajudaram a evidenciar esse quadro, principalmente no que tange a relação conflitante entre o custo e benefício desse tipo de serviço.

Ao observar o cenário de transporte público na cidade, três realidades principais devem ser consideradas: os ônibus, sob gestão da Fetranspor; o metrô, que opera pela Metrô Rio e os trens, que estão sob concessão para a SuperVia. Além deles, o Rio de Janeiro conta com serviços como os BRTs<sup>1</sup>, da mesma Fetranspor dos ônibus; as barcas, operadas pelo grupo CCR Barcas; o Teleférico do Alemão, também sob concessão para a SuperVia e os VLTs<sup>2</sup>, que estão em fase de implantação e que serão administrados pela Concessionária do VLT Carioca.

Apesar das diferenças que existem entre cada tipo de transporte oferecido dentro da cidade, alguns pontos em comum devem ser considerados. O primeiro deles é a padronização no aumento das tarifas, que, embora não seja necessariamente realizado de uma única vez, ocorre como uma reação em cadeia na qual a alteração no valor de um dos meios inicia o período de mudança nas demais vigentes dos outros serviços semelhantes. Como exemplo da situação mencionada, pode-se falar do reajuste realizado em 2014. Em fevereiro, foi autorizado o aumento da tarifa dos ônibus de R\$2,75 para R\$3,00 (TARIFA, 2014); e, em março, a Agetransp autorizou o reajuste das tarifas de trens e metrôs, de R\$2,90 para R\$3,20 e de R\$3,20 para R\$3,50, respectivamente (AGETRANSP, 2014). Outros serviços, como os das barcas, também sofreram reajustes no mesmo ano. Entre 2015 e 2016, o cenário se repetiu, quando, em dezembro de 2015, foi anunciado o aumento na tarifa dos trens, de R\$3,30 para R\$3,70 e das barcas, de R\$5,00 para R\$5,60, em janeiro de 2016 o preço dos ônibus foi de R\$3,40 para R\$3,80 e, em fevereiro do mesmo ano, o metrô atualizou o valor da passagem passando de R\$3,70 para R\$4,10 (TARIFA, 2015). Atrelado ao preço das passagens, o transporte público do Rio de Janeiro é conhecido como de péssima qualidade, uma vez que seu custo-benefício é

---

<sup>1</sup> “O BRT vem da sigla em inglês que significa Transporte Rápido por Ônibus. Na prática, representa um transporte articulado que trafega em corredor exclusivo e, por isso, é uma alternativa mais rápida de viagem para os passageiros” (BRTRIO, 2016).

<sup>2</sup> Veículo Leve sobre Trilhos.

considerado caro por seus clientes, por esta razão esses aumentos acabam incitando a insatisfação e protestos entre os usuários.

O segundo ponto em comum refere-se à satisfação do usuário quanto ao serviço prestado, que está diretamente ligado à qualidade percebida no deslocamento dentro da cidade utilizando aquele meio. Tomando como base o site Reclame Aqui, observa-se que o número de reclamações em relação às empresas que prestam os serviços é sempre alto, tal como as notas dadas pelos usuários para tais, nos três casos analisados – Fetranspor RJ, Supervia e MetrôRio –, se encontram em níveis classificados como Não Recomendado, para Fetranspor e MetrôRio; e Ruim, para a SuperVia. Vale ressaltar que o número expressivamente maior de queixas contra a Fetranspor, comparado às demais, pode ser explicado pela maior abrangência dos serviços oferecidos pela empresa e, conseqüentemente, pelo maior fluxo de passageiros atendido por ela. De qualquer maneira, os números servem para ilustrar a situação, eles não compreendem a totalidade do problema.

Diante desse cenário e do pequeno número de estudos na área acadêmica e literatura específica sobre serviços de transporte público, especialmente nos ferroviários, este trabalho traz a proposta de um estudo de caso sobre o serviço de trens urbanos da cidade do Rio de Janeiro, adotando como objeto a empresa responsável pela sua administração, a Supervia. O presente estudo também serve para ressaltar a importância de manter as empresas sob vigia, para que elas possam melhorar suas performances e satisfazerem seus clientes.

### **1.1 Objetivo geral**

Ciente da situação acima relatada, o objetivo geral desse trabalho foi compreender a percepção dos usuários de transporte público na cidade do Rio de Janeiro em relação à satisfação e qualidade do serviço que é oferecido, fazendo um estudo de caso da empresa responsável pelos de trens urbanos, a Supervia.

### **1.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, foram definidos:

- Compreender, com base na opinião dos usuários, quais aspectos presentes nos serviços de trens são considerados satisfatórios e quais possuem necessidade de melhorias.
- Identificar se as rotinas de uso dos passageiros estão ligadas a opiniões específicas sobre o serviço e quais são elas.
- Descobrir o valor percebido do serviço, do ponto de vista da amostra.

- Analisar a maneira como é feita a comunicação da empresa com o público nos canais disponíveis, digitais e físicos, avaliando se ela cumpre sua função e corresponde à demanda, interferindo no serviço.

### **1.3 Organização do trabalho**

O trabalho está organizado em capítulos, sendo o primeiro o da introdução, onde mostrou-se o cenário geral dos transportes na cidade, com a justificativa do tema escolhido, os objetivos da pesquisa e as considerações principais. No referencial teórico, é feita a revisão da literatura acerca dos temas principais desse estudo, que são os conceitos do marketing de serviços, as variáveis de qualidade e satisfação em serviços, as falhas e comunicações, definições de serviço público, o transporte público e as informações da empresa estudada. A revisão tem como objetivo montar um quadro com os conceitos e opiniões de autores de cada uma das áreas sobre os respectivos temas, gerando embasamento teórico suficiente para a compreensão e análise dos dados que serão expostos no capítulo 4.

Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada para conduzir a pesquisa dessa monografia e a técnica para fazer o estudo das comunicações praticadas pela empresa. No capítulo, são justificadas a escolha pela pesquisa quantitativa, apresentada a base da definição das perguntas feitas aos entrevistados, os dados sobre a amostra e os meios de comunicação analisados, incluindo os ambientes físicos do serviço.

Na análise dos resultados, são expostos os números principais obtidos por meio da aplicação dos questionários, os cruzamentos dos dados dos diferentes grupos dentro da amostra, a análise das comunicações e o diagnóstico da pesquisa observacional feita nas estações.

Por fim, nas considerações finais apresenta-se uma discussão e inferências a partir da análise de todos os fatores relevantes estudados e algumas propostas, baseadas no contexto de satisfação e qualidade, com o objetivo de aconselhar e motivar ações dos administradores da empresa e futuros estudos na área.

## **2.REFERENCIAL TEÓRICO**

Para compreender da melhor maneira a atuação da empresa, suas características, o tipo de serviço que oferece e os níveis de satisfação e qualidade referentes a ela, é necessário buscar as definições dos termos chaves para a pesquisa. Este capítulo terá a função de explicar os conceitos principais do trabalho, que são Marketing de Serviços, Qualidade e Satisfação em serviços, Falhas e Comunicação em serviços, Serviço Público e Transporte Público, tendo como base a bibliografia pesquisada. Além disso, é apresentada a empresa Supervia.

### **2.1 Marketing de Serviços**

Para Kotler (2000), "serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte possa oferecer a outra e não resulte na propriedade de qualquer coisa". Segundo Kotler (2000), os serviços possuem quatro características fundamentais que os diferenciam dos produtos, que são sua intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

A intangibilidade dos serviços corresponde ao fato de que, até serem adquiridos, eles não podem ser experimentados, observados ou sentidos. Isso significa que para avaliar o serviço antes de utilizá-lo ou contratá-lo é necessário buscar evidências em experiências de clientes anteriores, por exemplo. Perceber esta questão é fundamental para qualquer prestador de serviço, pois a manutenção da qualidade para o cliente cria um item tangível a ser considerado por futuros consumidores.

A inseparabilidade consiste na produção e o consumo do serviço ocorrerem simultaneamente. Diferentemente do que acontece com os bens, que primeiro são produzidos para só então serem consumidos pelas pessoas, o momento da produção do serviço tem influência direta no julgamento da qualidade do mesmo.

A variabilidade refere-se à incapacidade de realizar um serviço totalmente igual ao outro. Por mais que existam padrões pré-estabelecidos para o fornecimento do serviço aos clientes, as possibilidades de falhas e contratempos tornam impossível garantir que uma experiência anterior será reproduzida fielmente nas que a sucedam.

Já o quarto característica, a perecibilidade, diz respeito à impossibilidade de armazenar o serviço. Diretamente ligada à inseparabilidade, reforça a questão de que o serviço só pode existir no exato momento em que está sendo realizado.

Bateson e Hoffman (2003) relacionam esses fatores no ambiente do transporte público da seguinte forma: (a) Intangibilidade: os passageiros, ao comprarem suas passagens e embarcarem no transporte, têm apenas a expectativa de uma chegada segura aos seus destinos;

(b) Inseparabilidade: após pagar a passagem e ingressar no transporte, o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo; (c) Variabilidade: serviços variáveis, heterogêneos e não padronizáveis, uma vez que cada viagem envolve pessoas que prestam serviços, usuários distintos e condições particulares de realização, por exemplo; (d) Perecibilidade: serviços não podem ser estocados como bens, por isso é difícil que os setores de transporte público se adaptem às constantes mudanças na demanda, nem sempre com uma razão aparente.

As categorias do mix de serviços vão desde os bens tangíveis puros, com nenhuma prestação de serviço, até o serviço puro, essencialmente intangível, como consultas médicas e empregadas domésticas. Nesse contínuo estão os bens tangíveis acompanhados de serviços, como um computador em que é oferecido treinamento e instalação; híbrido, que engloba tanto bens como serviços em partes iguais, como é o caso dos restaurantes; e serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários, como transporte público, em que o serviço é o transporte e o bem pode ser o ônibus, por exemplo (KOTLER, 2000). Ao compreender as características do serviço e classificar a Supervia como uma empresa prestadora de serviço, pode-se perceber também que ele é uma organização que atua por meio do serviço associado a um bem, visto que o transporte público é a sua atuação e está relacionado ao bem, no caso, os trens e teleféricos. Assim, considera-se os outros dois termos principais que serão analisados nessa pesquisa: qualidade e satisfação.

Gomes (2004), em seu artigo “A Evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação” afirma que um serviço é considerado de qualidade caso vá de encontro ou supere as expectativas. Segundo ele, é usual referir-se como produto de qualidade àquele que cumpre sua função da forma que se deseja (GOMES, 2004). No âmbito dos serviços públicos, em que essa percepção não é diferente, a qualidade é um dos fatores essenciais para que sejam classificados positivamente pelos clientes e para que as experiências de uso se repitam. A definição do termo varia de autor para autor, porém, segundo Juran (1992), qualidade são as características do produto ou serviço que atendem às necessidades dos clientes e, portanto, promovem satisfação. Ainda para ele, a gestão da qualidade possui três pontos fundamentais, que são o planejamento da qualidade, a melhoria de qualidade e o controle de qualidade.

No âmbito dos serviços, entretanto, a qualidade extrapola as definições genéricas do termo e associa-se mais diretamente à qualidade percebida. Zeithaml e Bitner (2003) revelaram que pesquisas realizadas com consumidores sugerem que a qualidade não é percebida pelos clientes como um conceito unidimensional, mas sim acerca da percepção de diversos fatores. Esses fatores seriam, no exemplo das autoras, as oito dimensões da qualidade: desempenho,

características, confiabilidade, conformação, durabilidade, potencial para se transformar em serviços, estética e qualidade percebida (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A qualidade do serviço, de modo geral, é medida por cinco aspectos principais: confiabilidade, itens tangíveis, responsabilidade, segurança e empatia. A confiabilidade diz respeito à habilidade de realizar o serviço do modo como foi prometido e garantindo ao cliente o máximo de precisão na entrega; os itens tangíveis são os fatores concretos do processo, como a aparência das instalações, os equipamentos, materiais impressos e os funcionários envolvidos; a responsabilidade refere-se à vontade de ajudar os clientes e de prestar os serviços com rapidez; a segurança está relacionada à credibilidade do prestador de serviço e à confiança que os consumidores depositam nele; e a empatia, são os cuidados e a atenção dedicados a cada cliente. Para o serviço de transporte público, objeto deste trabalho, essas características também são fundamentais na percepção da qualidade, em especial três delas: a confiabilidade, os itens tangíveis, ou estética, e a segurança (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A percepção do público em relação a esses aspectos influenciará em sua opinião sobre a qualidade, e, a partir de então, no seu nível de satisfação face à experiência. Quando as expectativas são menores que a percepção, a qualidade percebida é boa; quando as duas variáveis se igualam, a qualidade percebida é aceitável e, quando as expectativas são maiores que a percepção, ela não é percebida (KOTLER, 2000).

A satisfação, por sua vez, segundo Kotler (2000), é justamente o sentimento resultante da comparação do desempenho ou resultado proveniente de uma oferta em relação ao que era esperado. Isso porque, ao contratar um serviço o consumidor, inevitavelmente e de modo automático, cria expectativas em relação a ele, sejam motivadas por propagandas ou por experiências que foram relatadas anteriormente por outras pessoas. Algumas empresas possuem um histórico positivo em seus serviços, o que resulta em expectativas mais altas; já outras, nas quais se enquadram grande parte das empresas fornecedoras de transporte público urbano, despertam expectativas mais baixas, motivadas por diversas falhas e situações insatisfatórias ocorridas em momentos anteriores.

A satisfação do consumidor deve ser um objetivo primário das empresas prestadoras de serviço, visto que, quanto mais satisfeito com o serviço o consumidor estiver, maior a probabilidade de repetir a compra e de recomendar a experiência a outros clientes, que já passam a ter altas expectativas antes mesmo de recorrerem pessoalmente ao serviço em questão (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Contudo, a satisfação não é necessariamente resultante da relação entre dois campos abstratos. No ponto de vista de Tracey (1996), ela pode ser definida como o grau pelo qual os

clientes percebem que o produto ou serviço recebido por eles vale mais do que eles pagaram. Essa relação custo x benefício torna-se ainda mais relevante quando se trata de transporte público, pois, além das variações de preço serem percebidas com mais facilidade neste tipo de serviço, o fluxo de utilização e o contato constante fazem com que essas variações precisem estar associadas a melhorias perceptíveis para que o consumidor final não se sinta prejudicado. Foi esse o tipo de falha no serviço que, percebido pelos consumidores, serviu de estopim para as manifestações de 2013.<sup>3</sup>

Ao compreender o preço percebido de um serviço como parte fundamental do valor dele, a percepção pode encaixar-se em um dos três conceitos de valor associados a clientes mencionados por Mello e Leão (2008). O primeiro deles é o valor para o cliente, que se refere ao custo x benefício mencionado acima, simbolizado pela relação entre o que é pago por um serviço e o que se recebe em troca deste custo; o segundo é o valor do cliente para a empresa, que representa o nível de importância dele para as atividades desenvolvidas por determinada instituição (MELLO; LEÃO, 2008); e o terceiro é o valor do cliente, que são os valores pessoais individuais, suas opiniões e escolhas (LEÃO; MELLO, 2002). A análise da visão dos consumidores em relação aos custos dos serviços é feita com base no primeiro conceito, do custo x benefício.

De acordo com Kotler, valor percebido é a razão que existe entre o que o cliente recebe e o que ele oferece. Ao adquirir algum serviço, o cliente recebe benefícios emocionais e funcionais, enquanto assume custos financeiros, de tempo, energia e psicológicos. Ao praticar a diferenciação do serviço por meio de práticas que elevem os graus de importância, destaque, superioridade, exclusividade e acessibilidade de seu produto ou serviço, a empresa encontra a possibilidade de utilizar o preço não como uma vantagem competitiva, mas como uma estratégia fundamentada em valor (KOTLER, 2000). Isso quer dizer que os prestadores de serviços podem cobrar de seus usuários preços que estejam acima da média, desde que esse custo esteja relacionado a diferenciais positivos no serviço oferecido.

De maneira geral, os consumidores tendem a associar preços altos a qualidade, mesmo que essa relação não seja sempre diretamente proporcional, já que podem existir outros interesses mercadológicos por trás dos custos praticados (PAIXÃO *et al*, 2006). Entretanto, ao se deparar com um serviço cujo valor esteja acima do esperado, esse senso comum cria uma

---

<sup>3</sup>As manifestações de 2013 foram uma série de organizações populares ocorridas em junho e julho de 2013, na cidade do Rio de Janeiro, que levaram mais de um milhão de pessoas às ruas após divulgação de um novo aumento na tarifa dos transportes urbanos. O movimento tinha como slogan principal “Não é só pelos vinte centavos”, que representava o valor de acréscimo nas passagens de ônibus da cidade (MARTINS, 2014).

expectativa imediata nos clientes, que precisa ser compensada com o equilíbrio entre a qualidade e o custo para evitar que a experiência cause insatisfação.

A percepção de preço é importante em um serviço, pois é ela que, associada à qualidade percebida pelos clientes, definirá a percepção de valor em relação àquela empresa e indicará se, na prática do serviço, o que é pago é suprido pelos benefícios recebidos em troca. Quanto maior a discrepância entre as duas variáveis, maior a insatisfação e, consequentemente, menor a possibilidade de recomendação do serviço e repetição do uso. Embora a quebra de vínculo com uma empresa não seja tão ameaçadora para uma instituição de serviço público quanto seria para uma de iniciativa privada, os consumidores podem encontrar soluções e alternativas aos transportes públicos, por exemplo serviços de taxi e de carona compartilhada. Além disso, é sempre relevante manter os consumidores satisfeitos também para evitar situações desagradáveis como manifestações, greves e vandalismos com a frota.

Como uma síntese da relação dos conceitos acima com a satisfação, Zeithaml e Bitner afirmam que a satisfação é inclusiva, sendo influenciada pelas percepções acerca da qualidade dos serviços, do bem envolvido na prestação dele, preço e pelas percepções a respeito de fatores situacionais e pessoais (ZEITHAML; BITNER, 2003). Os fatores situacionais são as situações que podem ocorrer durante a experiência de uso, como ambiente físico e social, tempo, estado de espírito e condições momentâneas, que influenciam na percepção que o consumidor tem do serviço (CHURCHILL; PETER, 2000). Como exemplo desse tipo de fenômeno, tem-se um trem que fica impossibilitado de seguir viagem por conta de uma chuva forte. Já os fatores pessoais referem-se à idade, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade e valores (KOTLER, 2000). Dentre os fatores aos quais ele se refere, está também a comunicação no serviço, que será analisada a seguir.

### 2.1.1 Falhas e comunicação em serviços

Como visto anteriormente, os serviços estão sujeitos a falhas. Essa vulnerabilidade é diretamente ligada às suas características fundamentais, a inseparabilidade, que faz com que o serviço seja realizado ao mesmo tempo em que é consumido, não deixando espaço para correção de erros antes que sejam notados pelos consumidores; a variabilidade, que mostra a vulnerabilidade do serviço em relação a mudanças nos fatores internos e externos, que torna impossível garantir que uma experiência seja igual à outra; a perecibilidade, que impossibilita que os serviços sejam estocados, e por isso, não é possível ter um conhecimento prévio de como ele será entregue, e a intangibilidade, que faz com que o serviço seja uma ideia abstrata até que seja realizado e apresentado simultaneamente aos consumidores. Essas falhas, segundo Bitner,



Booms e Tetreault (1990), possuem diferentes origens. Elas podem estar relacionadas tanto ao comportamento dos funcionários - na entrega dos serviços, na resposta às necessidades dos clientes e em ações não planejadas e não solicitadas – quanto a fatores como lentidão, muita variabilidade entre as entregas, falta de atenção ao consumidor e inconsistências entre o que é comunicado e o que é entregue (BITNER *et al*, 1990).

Zeithaml e Bitner (2003) desenvolveram o chamado Modelo de Análise das Lacunas da Qualidade, que busca compreender as principais fontes de problemas na qualidade dos serviços, facilitando a identificação para correção dos mesmos.

A primeira lacuna diz respeito às discrepâncias entre as expectativas dos usuários e a percepção que a empresa tem dessas expectativas. Ela ocorre quando há falha na identificação da expectativa real dos consumidores fazendo com que a empresa atue com base em desejos que não correspondem ao que os clientes entendem como excelência do serviço.

A segunda lacuna é a diferença que existe entre a percepção que a empresa possui das expectativas do serviço e os padrões de qualidade que ela estabelece. Esse problema deve-se à falta de especificação da oferta, ajustada aos desejos que os consumidores possuem.

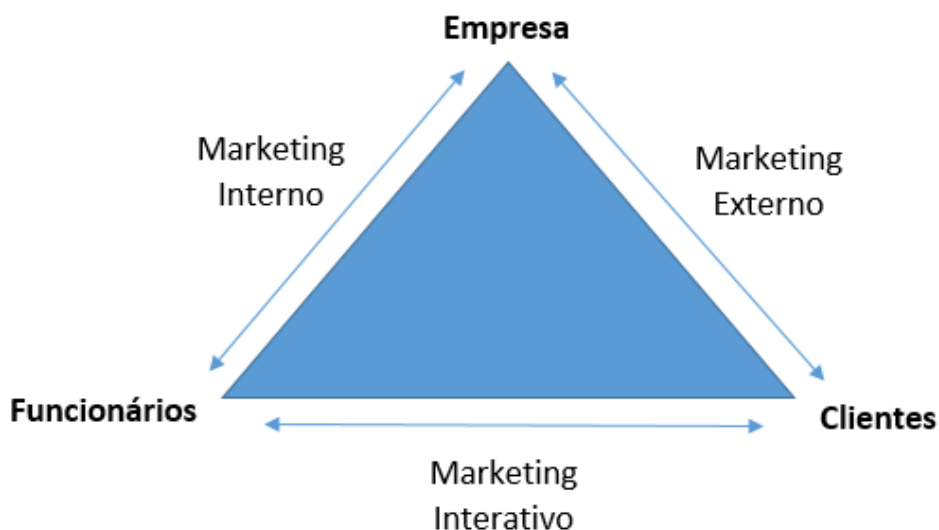
A terceira lacuna refere-se à diferença entre as especificações de qualidade do serviço e o que é realmente entregue aos consumidores. Essa lacuna pode ser causada, dentre outros motivos, pela falta de habilidade para a realização do trabalho e pela falta de comprometimento dos funcionários.

A quarta lacuna aparece quando os serviços oferecidos pela empresa não fazem jus àquilo que é comunicado externamente. Pode ocorrer tanto quando há falta de informação e o cliente não sabe o que esperar do serviço, quanto quando as informações extrapolam aquilo que é efetivamente entregue.

Já a quinta e última lacuna é a união de todas as outras quatro, traduzindo a diferença entre o que o cliente espera de uma empresa ou serviço e o que ele realmente recebe. Essa lacuna ilustra o momento em que as expectativas criadas não são correspondidas pela instituição, causando insatisfação com o serviço.

Ao analisar as lacunas da qualidade, pode-se perceber que todas elas possuem algum nível de relação com a comunicação praticada pela empresa, seja com seus próprios colaboradores ou com os consumidores em potencial. A figura 1, ilustrada abaixo, mostra o Triângulo de comunicações em serviços, de Zeithaml e Bitner (2003), que representa os três tipos de marketing de devem ser realizados pelas empresas para garantir a maior qualidade possível na entrega de seus serviços.

**Figura 1: Triângulo de comunicações em serviços**



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003)

A comunicação em serviços, segundo Zeithaml e Bitner, é composta por três pilares fundamentais: marketing externo, marketing interativo e marketing interno. Segundo os autores, todas essas atividades estão ligadas à geração e à manutenção das promessas que são feitas para os clientes (ZEITHAML, BITNER, 2003).

O marketing externo é onde as promessas são geradas. Por meio de informações no site da empresa, publicidade, vendas e promoções, por exemplo, ela faz as promessas aos consumidores, levando em consideração as expectativas que eles podem ter e como elas poderão ser atendidas, e gerando novas. Nos serviços, outros fatores também colaboram para a criação dessas promessas de um modo menos direto, como a decoração das instalações, o processo do fornecimento do serviço e os funcionários da própria empresa que estarão envolvidos no serviço. O marketing interativo é fundamental do ponto de vista do cliente, pois é onde acontece a manutenção das promessas. Ele ocorre quando o cliente interage com a empresa e o serviço é produzido e consumido simultaneamente, a confiança é testada a todo momento e as ações de funcionários ou terceirizados são muito importantes para definir se as expectativas foram frustradas, mantidas ou superadas. É conhecido como o “momento da verdade”. Já o marketing interno é responsável por tornar as promessas possíveis. Ele parte de dois pontos principais: o primeiro é que a execução delas somente pode ser feita por uma equipe capacitada, que seja devidamente treinada e possua habilidade de realizar o serviço de modo

que a experiência do cliente seja positiva. O outro ponto é a visão de que a satisfação do funcionário está vinculada à do cliente final, por isso, é importante manter uma relação de transparência com os colaboradores internos, de modo que sua interação com os consumidores resulte em uma boa percepção da empresa (ZEITHAML, BITNER, 2003).

Cada aspecto da comunicação dos serviços tem influência direta na percepção de qualidade dos consumidores. Por esta razão, é essencial que as promessas feitas aos consumidores sejam correspondentes ao que lhes é devolvido no momento da produção do serviço, para evitar a frustração das expectativas e, conseqüentemente, insatisfação. Além disso, os funcionários devem estar sempre bem informados sobre o que acontece na empresa, para, em seu contato com o consumidor, conseguirem esclarecer dúvidas, atender às necessidades do cliente e dar credibilidade ao serviço oferecido.

## **2.2 Serviço público**

Segundo Kotler e Lee (2008), o setor público em uma sociedade possui três funções principais: a primeira é definir os princípios operacionais, como quem é o governo, de que maneira os funcionários são eleitos ou selecionados, o que é permitido ou proibido e como os cidadãos podem influenciar o governo. A segunda função é a de realizar os serviços públicos que são essenciais aos interesses dos indivíduos, como policiamento, saneamento, energia, transporte e educação. E a terceira, e última, função é a de prestar os serviços públicos necessários que não façam parte do interesse dos setores privados ou das entidades sem fins lucrativos, oferecendo assistências aos menos favorecidos, como ocorre, por exemplo, com a defensoria pública. Serviço público pode ser definido juridicamente como toda atividade de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade que é assumida como uma responsabilidade do Estado, seja direta ou indiretamente (MELLO, 2004)

De acordo com a Lei 7783/89, art. 10, são considerados serviços ou atividades essenciais:

(i) tratamento e abastecimento de água; produção e distribuição de energia elétrica, gás e combustíveis; (ii) assistência médica e hospitalar; (iii) distribuição e comercialização de medicamentos e alimentos; (iv) funerários; (v) *transporte coletivo*; (vi) captação e tratamento de esgoto e lixo; (vii) telecomunicações; (viii) guarda, uso e controle de substâncias radioativas, equipamentos e materiais nucleares; (ix) processamento de dados ligados a serviços essenciais; (x) controle de tráfego aéreo; (xi) compensação bancária (BRASIL, 1989)

No Brasil, os serviços do governo são frequentemente alvos de crítica, especialmente por reclamações como os impostos altos não percebidos na aplicação dos mesmos, contratos públicos superfaturados, infraestrutura precária de bens sob administração governamental –

como estradas e hospitais, excesso de burocracia, falta de competência de alguns servidores, deficiências na educação pública, assistência inadequada oferecida aos cidadãos e falta de contato com a população. Os cidadãos, de modo geral, possuem baixas expectativas em relação aos serviços públicos, justamente por estes se associarem a uma série de problemas administrativos e estruturais muito perceptíveis aos seus olhos. Essas deficiências nos serviços prestados pelo setor público abrem espaço para questionar os impostos pagos e votos em candidatos que prometam mudanças radicais nas gestões, por isso, deve-se melhorar o desempenho, junto à percepção, para aumentar a confiança e satisfação do povo (KOTLER; LEE, 2008).

Para lidar com essas situações, o governo possui alternativas que transferem a administração dos serviços públicos para a iniciativa privada, sem que ele deixe de ser uma responsabilidade do Estado. As três alternativas legais são: concessão, permissão e autorização. Os casos de concessão e permissão são realizados por meio de contratos administrativos, necessariamente antecidos de licitação (POMPEU; CARDOSO, 2014). A transferência da administração dos serviços públicos para a iniciativa privada, por meio dos modelos citados acima, não tira do governo a responsabilidade de fiscalizar e intervir no fornecimento dos mesmos, e o poder público deve estar sempre atento para garantir que a prestação dos serviços esteja sendo realizada de modo que atenda da melhor maneira às necessidades da população.

As normas gerais sobre a concessão, que é o tipo de contrato que a Supervia possui com o Governo do Estado do Rio de Janeiro, estão previstas na Lei 8.987/95 e no artigo 175 da Constituição Federal. No contrato, são definidos objetos de concessão, período, direitos e deveres, modo e forma da prestação de serviço. Independentemente do que conste na primeira versão do documento, a Administração Pública possui direito, assegurado por lei, de alterar quaisquer cláusulas necessárias para garantir o melhor atendimento ao público. Conforme mencionado anteriormente, cabe ao poder público a fiscalização do serviço. Ao assinar um contrato de concessão, a empresa assume a responsabilidade de oferecer o serviço adequado para satisfazer as necessidades da população e, caso isso não seja cumprido, pode ser feita a rescisão ou anulação do contrato (SOUTO, 2001).

O contrato de concessão da Supervia teve nove termos aditivos desde sua assinatura original, em 1998, o último instaurado em 2014. No documento original, ficou registrada a necessidade do pagamento de R\$28.000.000 (vinte e oito milhões de reais), acrescidos de R\$8.252.024, 80 (oito milhões, duzentos e cinquenta e dois mil, vinte e quatro reais e oitenta centavos) referentes à transferência do chamado material do consumo e ficou obrigado que a empresa vencedora da licitação reembolsasse o Estado por todos os custos obtidos no processo

burocrático para a transferência da concessão dos serviços para uma empresa privada. Por meio do documento, também ficou garantida a exclusividade para a empresa na prestação do serviço da Região Metropolitana do Rio de Janeiro dentro do prazo de 25 anos, com possibilidade de renovação (AGETRANSP, 1998).

Na época da assinatura do primeiro contrato, o valor das tarifas era de R\$0,60 (sessenta centavos) e a empresa estava autorizada a fazer um aumento para até R\$0,90 (noventa centavos), desde que implementasse o sistema de ar condicionado em todos os carros. O termo aditivo 7, assinado em 2010, deu à SuperVia o direito de praticar reajustes nas tarifas diferentes dos previstos no contrato inicial (AGETRANSP, 2010). Em 2016, a meta de 100% ainda não foi atingida, sendo 95% (noventa e cinco por cento) o total da frota atual que opera com a presença de refrigeração, de acordo com informações da própria empresa (SUPERVIA, 2016b). Apesar disso, o valor das tarifas é aproximadamente 400% maior que o valor máximo permitido na cláusula original.

### 2.2.1 Marketing e comunicação em serviços públicos

O marketing, de modo geral, é definido por Kotler (2000) como o “processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços”. Essa definição ajuda a enxergar o marketing como uma atividade desenvolvida com base na troca, na qual as partes envolvidas estarão oferecendo algo que possuem, para conseguirem o que almejam. Associado a essa ideia está o marketing gerencial, que extrapola os limites tangíveis e se entende, de acordo com o mesmo autor, pelo ato de planejar e executar a concepção, determinar o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas (KOTLER, 2000). Ao aplicar os dois conceitos num cenário onde o Estado é o protagonista, fica fácil identificar quais tipos de serviço são fornecidos, quem são as pessoas que precisam ser satisfeitas por eles e quais as responsabilidades gerenciais que o mesmo possui com a sociedade.

Sendo entendido como um prestador de serviço, o Estado se assemelha às instituições privadas, visto que passa a ser necessário adotar estratégias que auxiliem em todo o ciclo de produção e entrega dos compromissos assumidos com a população. O marketing ganha importância nesse sistema por permitir às organizações privadas ou públicas a definição de públicos alvo, segmentação de mercado, realização de pesquisas, gerenciamento de processos, reconhecimento de canais de distribuição, seleção e posicionamento de ofertas, fixação correta de preços e a comunicação sobre questões fundamentais de maneira clara e persuasiva. Nos

serviços públicos, as estratégias do marketing também auxiliam no desenvolvimento de sua missão, na solução de problemas e nos resultados obtidos (KOTLER; LEE, 2008).

O Mix de Marketing é um dos pontos de partida para os órgãos públicos se identificarem de maneira mais precisa e planejarem sua atuação, de modo que a recepção social tenha efeito positivo. Com base nos chamados 4 P's (Produto, Preço, Promoção e Praça), o reconhecimento do serviço ou bem oferecido, junto ao estabelecimento do preço, construção das estratégias de divulgação e definição dos pontos de venda ou acesso ajudam no surgimento de um modelo mais conciso de prestação do serviço público, que se refletirá na visão que os cidadãos possuem do governo.

Os “produtos” oferecidos pelo setor público podem ser bens físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, informações ou ideias, esse estudo, contudo, terá foco somente naquelas atividades que são consideradas serviços públicos, como as relacionadas aos transportes, educação, saúde e segurança que tem um valor importante no dia a dia da população.

Como explica Kotler (2000), após a identificação do serviço, é preciso definir o preço e uma das principais diferenças de uma empresa privada para uma pública é que, idealmente, o setor público não visa lucro, o que faz com que os serviços prestados por ele sejam gratuitos ou possuam preços acessíveis para a maior parte das pessoas. A educação pública, por exemplo, não pode ter o seu custo para o consumidor aumentado com base na sua excelência, enquanto a educação privada pode modificar o preço final de acordo com diversas variáveis tangíveis, como instalações, mesas e carteiras, ou intangíveis, como maior satisfação dos alunos ou localização em ambientes de classe mais alta. O preço é um dos elementos estratégicos fundamentais, pois interfere diretamente na decisão de compra (KOTLER, 2000) e, para o Estado, esse recurso vem muito mais de forma indireta e não opcional, como taxas, impostos, multas e tarifas.

Os dois últimos P's no serviço público estão mais próximos, especialmente considerando “Promoção” como a propaganda e “Praça” como os canais utilizados para veiculá-la e os locais onde essa divulgação ocorrerá, física ou virtualmente. Isso acontece porque a comunicação no serviço público é muito presente nos ambientes físicos, que se tornam os principais meios para informação e publicidade direcionada aos consumidores.

De acordo com Kotler e Lee (2008), a comunicação pública de marketing é utilizada para informar, educar e, geralmente, persuadir um público-alvo com o objetivo de conseguir um comportamento desejado. Ela é o meio pelo qual os consumidores conhecerão a instituição

e as ofertas que ela coloca à disposição, as mensagens transmitidas serão responsáveis por criar as promessas.

Para os serviços públicos, a comunicação é tão importante quanto para as empresas privadas. A conceituação da comunicação pública no Brasil começou no final de década de 1980, com o início da redemocratização do país em 1985 e a constituição de 1988 que foram fatores fundamentais que permitiram a evolução dessas ideias nos meios acadêmicos e, conseqüentemente, na realidade brasileira como um todo. Após o período de Governo Militar, a população finalmente podia cobrar satisfações dos governantes, que, por esta razão, passaram a ter a obrigação legal de ter transparência em suas ações e divulgar as informações necessárias (DUARTE, 2010). O tempo e as mudanças políticas na estrutura do Estado democrático levaram a práticas e formas de comunicação desenvolvidas a partir da consciência de que as responsabilidades públicas não são exclusivas do governo, elas também devem estar constantemente submetidas à sociedade (BRANDÃO, 2006).

Para Duarte (2010), a comunicação é um processo circular, permanente, de troca de informações, de mútua influência e, por esta razão, a sociedade não pode ter o tipo de comunicação destinada a ela por meio da simples ideia de que “o cidadão precisa ser informado”, sendo necessário reconhecer a sua capacidade de emissor, produtor de informação e agente ativo de interação. A informação sem uma comunicação adequada pode ser inútil, manipulada ou mal compreendida. A participação, a cidadania ativa e o diálogo são fundamentais para garantir que a troca entre sociedade e Estado seja feita da melhor maneira.

Ainda segundo Duarte (2010), as informações governamentais, podem ser agrupadas em sete categorias: institucionais, que se referem ao papel, responsabilidade e funcionamento das organizações; de gestão, que são relativas aos processos, metas, intenções, prioridades e objetivos; de utilidade pública, que tratam dos temas relacionados ao dia a dia da população, como serviços e orientações; de prestação de contas, que são explicações e esclarecimentos sobre as decisões e uso dos recursos públicos; de interesse privado, são informações que dizem respeito ao cidadão, empresa ou instituição, como, dados de imposto de renda; mercadológicas, que são os produtos e serviços que participam da concorrência de mercado; e os dados públicos, como normas legais, decisões e documentos, que estão sob controle do estado, mas dizem respeito à sociedade e seu funcionamento (DUARTE, 2010).

Dentro desse contexto estão os principais tipos de comunicação realizados por serviços públicos, que podem ser divididos em dois tipos: as que são referentes às próprias organizações, chamadas de comunicações institucionais; e as que dizem respeito aos serviços e resultados, com um viés mais próximo à comunicação comercial. O primeiro tipo de comunicação é

fundamental para que os cidadãos tenham uma impressão sobre a empresa, determinando a credibilidade que ela possui perante a sociedade. A confiança do cliente é um fator essencial para as instituições e deve ser trabalhada com atenção especial, pois ela é muito mais fácil de ser destruída que construída (KRAMER, 1999). O segundo, que usualmente possui caráter informativo, é a comunicação por meio da qual a instituição pode dar suporte ao consumidor, esclarecer dúvidas e expor soluções de problemas.

As instituições que realizam serviços públicos, sejam elas estatais ou que atuem sob concessão, fazem uso da publicidade para disseminar informações de interesse do público de uma maneira persuasiva, mas que também contribua para o conhecimento e bem-estar dos consumidores. Para Pullen (1992), os cidadãos formam imagens dos serviços públicos baseadas no que lhes foi comunicado ao longo do tempo e, por isso, é importante que as organizações invistam em reforçar as imagens positivas e alterar as negativas. Para que a comunicação seja eficaz, ela deve ter um compromisso constante com a clareza e a verdade (PULLEN, 1992).

Na realização desse tipo de contato, as instituições possuem uma série de canais, que variam de acordo com o segmento e com as necessidades específicas de cada informação. Alguns meios de comunicação utilizados pelos serviços públicos, atualmente, são os locais físicos, os meios audiovisuais e a internet. O primeiro tipo, locais físicos, são muito comuns quando o contato do consumidor com o local onde o serviço acontece é frequente e direto. No transporte público urbano, por exemplo, é comum encontrar informações nos bens físicos que compõe o próprio serviço, como dentro dos vagões de trem, na parte traseira de alguns ônibus ou nos corredores de acessos ao metrô, pois as publicidades ali inseridas tendem a atingir os usuários inúmeras vezes durante as diferentes experiências. Além disso, a comunicação disponível nesses locais pode ser informativa, dando orientações sobre as direções corretas a seguir ou o tempo de espera para o próximo trem. No metrô de Tóquio, por exemplo, as comunicações são feitas em dois idiomas – japonês e inglês -, o que ajuda no serviço aos turistas (Anexo A). O sistema também conta com avisos de tempo de viagem nas plataformas e nas composições, que auxiliam no planejamento da viagem e controle de horário (MALLA, 2010). No Rio de Janeiro, as estações de metrô também estão equipadas com avisos visuais que informam aos usuários o tempo de espera para o próximo carro e, dentro dos vagões, é possível acompanhar o trajeto entre estações e receber orientações pelos avisos sonoros, além de estarem dispostos cartazes com instruções de melhores práticas no metrô (Anexos B e C).

O segundo tipo de canal, os meios audiovisuais como rádio e televisão, são muito utilizados pelas organizações responsáveis pelo setor de saúde, que, embora também façam uso frequente dos espaços físicos para comunicação, aderem aos meios audiovisuais para dar



suporte às campanhas voltadas para saúde e bem-estar que acontecem em escala municipal, estadual e nacional, o que torna necessária uma comunicação de grande alcance. De acordo com a Pesquisa Brasileira de Mídia, realizada pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM) em 2015, a televisão ainda é o meio de comunicação mais utilizado pelos brasileiros, com mais de 70% da amostra afirmando fazer uso do meio diariamente, seguida pelo rádio, que fica em segundo lugar com um valor bem menos expressivo que o da televisão, 30% das pessoas afirmam utilizá-lo todos os dias (SECOM, 2015). Considerando a influência que o campo audiovisual possui no país, não é por acaso que campanhas sobre vacinação ou combate a doenças são vistos frequentemente em comerciais de televisão e rádio, enquanto avisos com públicos menores, como mudanças em linhas de ônibus, são mais divulgadas nos próprios terminais e pontos. Um exemplo recente do uso desses meios para estabelecer contato com a população foi a campanha de combate à Dengue que aconteceu entre os últimos meses de 2015 e o início de 2016. O governo federal investiu fortemente em diversos meios, especialmente na televisão, para conscientizar os brasileiros sobre os cuidados que deviam ser tomados para combater a doença, que estava se espalhando em níveis alarmantes pelas cidades (GOVERNO, 2015). Já o terceiro e último canal mencionado é a internet, que é o mais recente dos três tipos analisados, mas que vem ganhando importância no cenário das comunicações.

“A internet pode fornecer dados necessários para embasar debates cívicos, tornando-se recurso importante por possibilitar o engajamento nos assuntos públicos” (LIBERATO, 2011). A internet é o meio de comunicação mais recente da grande mídia. O último estudo realizado pelo SECOM, em 2015, apontou que 49% dos entrevistados possuía acesso à internet, dos quais 73% a utilizavam todos os dias. Seu principal diferencial em relação aos meios impressos e audiovisuais é o potencial de interação que ela oferece, o que fica bem claro quando observam-se os comentários em notícias publicadas ou as reclamações enviadas para empresas em suas redes sociais. A introdução da internet no dia a dia das pessoas teve como consequência uma inserção cada vez maior das instituições nesse meio, o que, nos últimos anos, tornou as empresas mais acessíveis e disponíveis, mas também mais expostas. As empresas que operam serviços públicos não são, habitualmente, muito acessíveis fisicamente. Enquanto é fácil encontrar caixas de sugestão em restaurantes e consultórios médicos, não são veiculadas muitas informações sobre como um cidadão insatisfeito com o serviço de ônibus, por exemplo, deve proceder para fazer uma crítica ou enviar uma sugestão. O ambiente digital resolveu essa demanda e, cada vez mais, as instituições se dedicam a gerenciar seus sites e redes sociais com o objetivo de informar os consumidores e evitar *feedbacks* negativos que se tornem públicos.

Um dos exemplos brasileiros mais famosos de serviço público na internet são as redes sociais da prefeitura da cidade de Curitiba, no Paraná. A página *Prefeitura de Curitiba*, conta com quase 850.000 (oitocentos e cinquenta mil) curtidas e é conhecida pelo tom bem-humorado das postagens, que agradam e geram interação do público de dentro e de fora da cidade. Os administradores da plataforma a utilizam para dar informações, publicar fotos e curiosidades sobre a cidade e para esclarecer dúvidas dos moradores, tendo também uma conta do Instagram e um Twitter associados à página. A maneira inusitada de mesclar humor e prestação de serviço foi até notícia do Jornal O Globo em 2015 (ALVIM, 2015), quando a repercussão começou devido às postagens que colocavam capivaras como figuras principais (Anexo D). Além desse caso clássico, outras instituições e serviços também estão presentes no ambiente digital e o utilizando para interagir com o público de maneira mais tradicional, como a Prefeitura de São Paulo, o Governo do Estado do Rio de Janeiro e a própria Supervia, que tem suas redes sociais repletas de mensagens enviadas por usuários.

### 2.2.2 Transporte público no Brasil e no mundo

Conforme previsto na lei 7783/89, art. 10, descrita acima, o transporte coletivo é uma das atividades essenciais que são responsabilidade do Estado. No território brasileiro, o compromisso com o transporte é dividido entre o Governo do Estado e a prefeitura, sendo o transporte intermunicipal um dever do governo estadual e o transporte público urbano uma atribuição do governo municipal (BRASIL, 1989).

De acordo com o estudo mais recente realizado pelo IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2012, apenas 0,3% (zero vírgula três por cento) das cidades brasileiras possuíam metrô, enquanto mais de 11% (onze por cento) tinha transporte coletivo a barco. As informações do estudo também mostram que o metrô só pode ser encontrado nas cidades com mais de 50 mil habitantes, e que em apenas três delas, Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal, ele é subterrâneo. O mesmo estudo também mostrou que 2,5% (dois e meio por cento) das cidades brasileiras possuíam trens como meios de transporte, 38% (trinta e oito por cento) contavam com linhas de ônibus e mais de 55% (cinquenta e cinco por cento) com serviço de moto táxi, com expressiva presença no Nordeste, encontrado em 88% (oitenta e oito por cento) dos municípios (HARNIK, 2013).

Uma das principais consequências da não padronização nacional do controle desse serviço é a diferença existente nos quesitos variedade e qualidade oferecida existentes em cada canto do país, o que faz com que, na maior parte dos casos, os grandes centros apresentem

soluções mais completas de transporte, enquanto as cidades e/ou capitais menores carecem de infraestrutura.

No Brasil, apenas dezoito cidades possuem sistema de transporte ferroviário, considerando trens, metrô e VLTs, das quais treze são capitais. Além destas, sete outras cidades estão em estudo para implantação desse tipo de sistema de transporte. Por enquanto, Minas Gerais é o único estado que disponibiliza o serviço ferroviário para viagens de passageiros a longa distância (TOSCANO, 2013).

Como exemplo das disparidades, podem-se citar os maiores centros econômicos do país, as cidades de São Paulo e o Rio de Janeiro, onde o estudo deste trabalho está localizado. Começando por São Paulo, a maior metrópole da América Latina é dona também da maior estrutura ferroviária do Brasil. Com quase doze milhões de habitantes, a infraestrutura de transportes da cidade conta com ônibus, trens e metrô, interligando seus mais de 1.500 (mil e quinhentos) km<sup>2</sup> e as principais cidades vizinhas. O mapa metroviário de São Paulo possui 74km (setenta e quatro quilômetros) de linhas, compostas por cinco ramais e 64 (sessenta e quatro) estações. Já os trens, são 261km (duzentos e sessenta e um quilômetros) de linhas, com seis ramais e 90 (noventa) estações, sendo a maior parte delas integradas com o metrô (CPTM, 2016). No Rio de Janeiro, cidade com mais de seis milhões de habitantes, a população possui como opções os ônibus, trens, metrô e barcas, que interligam os pontos da cidade, além de fazerem transporte intermunicipal. Seus 160 bairros (INSTITUTO PEREIRA PASSOS, 2002) são interligados por aproximadamente 165 (cento e sessenta e cinco) linhas de ônibus (RIO DE JANEIRO, 2014), 52 (cinquenta e duas) estações de metrô e metrô na superfície, com 41km (quarenta e um quilômetros) de extensão (RIOMAP, 2016), oito ramais de trem somando 270km (duzentos e setenta quilômetros) de ferrovias, que atendem também às principais cidades vizinhas (SUPERVIA, 2016a) e barcas conectando o Rio à Niterói, cidade vizinha, que fazem o trajeto em aproximadamente 20min, por R\$5,60 (cinco reais e sessenta centavos) (GRUPO CCR, 2016), além de outros meios como taxis e vans.

Do outro lado, uma das principais capitais do país, Curitiba, cidade com quase dois milhões de habitantes, tem suas opções de transporte coletivo urbano limitada aos ônibus, sem contar com os taxis, e tem os projetos para implantação do metrô suspensos desde 2014 (PREFEITURA, 2016).

Vale dizer que a disponibilidade dos serviços não está necessariamente relacionada à qualidade do mesmo, visto que é comum encontrar habitantes de cidades com mais alternativas de transporte coletivo que estão profundamente insatisfeitos com o que lhes é ofertado. Como o caso de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, onde, além do serviço de ônibus, a população

tem acesso a um metrô de três linhas, controlado pela CBTU<sup>4</sup>, com 19 (dezenove) estações e mais de 28km (vinte e oito quilômetros) de extensão (CBTU, 2016), que é conhecido por não ter conexões úteis para os moradores da cidade (BATISTA *et al*, 2014). Ou de Salvador, na Bahia, onde as linhas de ônibus sofrem muitos atrasos, as linhas de trem de 13,5km (treze quilômetros e meio) comandadas pela CTB<sup>5</sup>são insuficientes e o metrô que, apesar da demora de mais de dez anos para a conclusão do projeto de apenas 12km (doze quilômetros) de extensão, com suas oito estações não atende às necessidades dos soteropolitanos (PITOMBO, 2015).

No exterior, os cenários de transporte público também podem ser bastante variados. Em Londres, no Reino Unido, a TFL (*Transport For London*) é a organização governamental responsável pelo sistema de transportes da cidade. Dentre os meios disponíveis para a população e os turistas em Londres, estão os transportes na superfície, como os ônibus; os metrôs, os trens e outros transportes de trilhos, chamados *crossrails*. O sistema de metrô de Londres possui 11 (onze) linhas, com 2670 (dois mil seiscentos e setenta) estações e mais de 400km (quatrocentos quilômetros) de extensão, quase dez vezes maior que o metrô do Rio de Janeiro (TFL, 2016). A impressionante rede ferroviária de Londres é formada por doze comboios de rede compostos por 52 (cinquenta e duas) linhas e 1325 (um mil trezentos e vinte e cinco) estações, que formam uma malha ferroviária de mais de 4.000km (quatro mil quilômetros). A rede de bondes elétricos possui quatro linhas, com 38 (trinta e oito) estações e 27km (vinte e sete quilômetros) de extensão, e mais de 670 (seiscentos e setenta) linhas de ônibus ligam todos os pontos da cidade durante o dia e a noite (LONDONMAP, 2016). Como outro exemplo europeu, em Roma a estrutura de transportes é mais singela, com 414 (quatrocentos e catorze) linhas de ônibus, 672km (seiscentos e setenta e dois quilômetros) de malha ferroviária de trens dividida em oito linhas e 128 (cento e vinte e oito) estações, duas linhas de metrô, com 52 (cinquenta e duas) estações e 40km (quarenta quilômetros) de extensão, além dos bondes, que possuem seis linhas e 192 (cento e noventa e duas) estações que, como o metrô, também se estendem por 40km (quarenta quilômetros), todos sob administração da

---

<sup>4</sup>A CBTU, Companhia Brasileira de Trens Urbanos, foi a empresa oriunda da Rede Ferroviária Federal S.A, primeira companhia de trens do Brasil, que é hoje responsável pela administração dos trens urbanos de cinco capitais brasileiras: Belo Horizonte, João Pessoa, Maceió, Natal e Recife (CBTU, 2016).

<sup>5</sup>A CTB é a Companhia de Transportes do Estado da Bahia e é a empresa responsável pelos trens urbanos em Salvador (CTB, 2016).

ATAC<sup>6</sup>, empresa pública responsável pelos recursos e pela infraestrutura, mas que transferiu a gestão para empresas privadas (ROMEMAP, 2016).

Já com um exemplo da América do Sul, Buenos Aires, na Argentina, possui uma rede que é comandada exclusivamente pela estatal ONABE<sup>7</sup>. O transporte público da cidade é atendido por seis linhas de metrô que abrangem 55km (cinquenta e cinco quilômetros) dentro dos 203,3km<sup>2</sup> da cidade, 180 (cento e oitenta) linhas de ônibus (CÂMARA, 2014) e oito linhas de trem, que fazem o transporte entre as províncias e a capital (ESPIGARES, 2014).

Como pode ser observado, o transporte urbano no Rio de Janeiro é mais semelhante ao que é encontrado em Buenos Aires, onde a infraestrutura ferroviária não atende a todo o território e, por isso, os ônibus assumem a responsabilidade da maior parte da mobilidade local. Porém, diferentemente do que acontece na Argentina, onde o controle do transporte público é feito pelo governo, no Rio de Janeiro, a administração do serviço de trens urbanos acontece sob concessão da Supervia.

### 2.3 SuperVia Trens Urbanos

Para analisar o transporte público no Rio de Janeiro nos dias de hoje, é importante compreender como ele surgiu na cidade.

De acordo com Dutton, embora no século XIX já existissem alguns tipos de transportes coletivos no Rio de Janeiro, só a partir dos últimos anos do Império que a cidade experimentou a sua “revolução dos transportes” (DUTTON, 2012). Os meios de transportes, antes da modernização, eram habitualmente focados na utilização individual, com, no máximo, dois passageiros. Costumavam atender principalmente às classes mais nobres e utilizavam a tração animal como principal fonte de energia. Quando os primeiros tipos de transporte coletivo começaram a surgir, eles ainda tinham a força animal como fonte de energia, e, embora ajudassem a possibilitar o tímido avanço da visão de transporte individual para transporte coletivo, ainda existiam muitas falhas, pois, nessas condições, os veículos realizavam viagens em intervalos muito irregulares, com número pequeno de passageiros – no máximo nove pessoas em uma gôndola, com lentidão e com a circulação concentrada para o centro da cidade, onde estavam a maior parte dos postos de trabalho (DUTTON, 2012). Era evidente a necessidade de uma alternativa mais eficaz, que fosse capaz de transportar mais passageiros em

---

<sup>6</sup> A ATAC é a empresa responsável pela maior parte do transporte público na cidade de Roma e nas cidades próximas (ATACSpA, 2016).

<sup>7</sup> Organismo Nacional de Administração dos Bens do Estado.

menos tempo. A partir disso, os trens e bondes começaram a atuar no transporte de massa da cidade, trazendo um aumento considerável no número de passageiros e democratizando o acesso aos transportes.

Assim, o serviço de trens no Rio de Janeiro surgiu em 1858, dez anos antes dos bondes, a partir de um contrato firmado pelo governo imperial com o engenheiro inglês Edward Price com o objetivo de ligar o Município da Corte (atual Rio de Janeiro) às demais áreas da cidade (SUPERVIA, 2016a). Desde seu surgimento, contou com a iniciativa privada, associada aos estímulos estatais, para construção de estações e gestão do serviço, chegando a ser considerada a maior malha de trens suburbanos do Brasil.

Em 1957, foi criada a Rede Ferroviária Federal S.A (RFFSA), que dividiu os diversos sistemas suburbanos que estavam ativos e fechou linhas deficitárias, permitindo que outros sistemas ferroviários absorvessem segmentos que pertenciam a Estrada de Ferro Central do Brasil, como os serviços eram chamados até a criação RFFSA (SUPERVIA, 2016a). Como consequência, o transporte ferroviário acabou perdendo a força, o que foi agravado pela falta de interesse estatal em manter o serviço de trens como uma prioridade. Só em 1998, quando a administração foi concedida à Bolsa 2000, atual Supervia, as ferrovias voltaram a receber investimentos significativos.

A SuperVia é uma empresa criada pelo consórcio espanhol Bolsa 2000 que recebeu do Governo do Estado do Rio de Janeiro a concessão por 25 anos, renovável por mais 25, para a operação do serviço de trens urbanos na região metropolitana da cidade (SUPERVIA, 2016a). A empresa opera desde 1º de novembro de 1998, tendo, em 2010, se tornado parte do grupo Odebrecht TransPort, que assumiu seu controle acionário.

Atualmente, a empresa possui 270km (duzentos e setenta quilômetros) de malha ferroviária no Rio, atendendo à 102 (cento e duas) estações distribuídas em oito ramais, conforme exposto na figura 2. O serviço atravessa o Rio de Janeiro e mais onze municípios da Região Metropolitana, que contempla Duque de Caxias, Nova Iguaçu, Nilópolis, Mesquita, Queimados, São João de Meriti, Belford Roxo, Japeri, Magé, Paracambi e Guapimirim. A média diária de passageiros em 2015 foi de 620 (seiscentos e vinte) mil pessoas por dia útil, tendo alcançado o recorde de 729 (setecentos e vinte e nove) mil passageiros no dia 8 de outubro de 2015.

Em 2011, a empresa iniciou as suas atividades no Teleférico do Alemão, que permanece como a única linha deste tipo de transporte atendida pela Supervia (SUPERVIA, 2016a).



empresas responsáveis pelos serviços citados acima, fazendo uso da internet e dos ambientes físicos para transmitir informações e interagir com os clientes.

Na Supervia, site oficial proporciona o envio de dúvidas e sugestões, sendo que a página no Facebook possui aproximadamente 50 (cinquenta) mil curtidas e o Twitter tem quase 70 (setenta) mil seguidores. Além desses três canais virtuais, a empresa disponibiliza o chamado SuperVia Fone, que possui atendimento 24h por meio de um número gratuito, que, entretanto, não recebe ligações feitas por celular. Esse detalhe, curiosamente, não é mencionado pelos meios de comunicação e só é descoberto quando o cliente tenta ligar. Também estão presentes, nos trens mais novos, aparelhos de TV que fazem propaganda dos projetos que a empresa está adotando no momento e que apresentam pequenos quadros com sugestões de passeios em locais que podem ser acessados utilizando o serviço de trem (Anexo E). Nas plataformas, profissionais ficam disponíveis para esclarecer as dúvidas dos usuários e, na estação terminal Central do Brasil, grandes telas informam horários de partida dos trens de cada ramal (Anexo F).

O site oficial é um dos canais mais completos em questão de conteúdo e, por meio dele, a empresa fornece aos usuários uma série de informações importantes para quem vai utilizar o serviço. É possível planejar a viagem (Anexos G e H), saber os horários de saída dos trens, conhecer as estações disponíveis, informar-se sobre as normas e procedimentos, entre outras. Visando também manter transparência, o site da Supervia apresenta alguns relatórios com informações financeiras, linha de ética e responsabilidade social. Os dados sobre tarifas e formas de pagamento também estão disponíveis no site (SUPERVIA, 2016a).

No que diz respeito às forças de pagamento, os usuários possuem diversas opções, todas associadas à bilhetagem eletrônica. A primeira delas é a aquisição de cartões Unipass, da Supervia, que possuem espaço para recarga de apenas uma passagem e que devem ser inseridos nas roletas para que o passageiro chegue à plataforma. Para aqueles que desejam adquirir mais de um trecho de viagem, os cartões Multipass, também exclusivos para uso na Supervia, oferecem a possibilidade de recarga de R\$7,40 (sete reais e quarenta centavos) a R\$200,00 (duzentos reais) (SUPERVIA, 2016b). Vale frisar que a carga desses cartões é feita em dinheiro, não em passagens. Por isso, o usuário precisa fazer o cálculo prévio do valor necessário para o número de viagens que deseja realizar ou informar o pedido específico na bilheteria.

Para uso mais amplo dentro da cidade, existem os cartões RioCard e Bilhete Único Carioca<sup>8</sup>. Eles podem ser utilizados para acessar qualquer transporte municipal que esteja

---

<sup>8</sup>RioCard é uma empresa que atua na cidade do Rio de Janeiro disponibilizando uma série de soluções de bilhetagem eletrônica para facilitar o acesso ao transporte público na cidade. O principal produto da empresa dentro



equipado com as máquinas do serviço. A diferença entre os dois cartões é que, no primeiro, o pagamento virtual é uma alternativa ao uso do dinheiro e colabora para que o embarque seja mais rápido, mas sempre é cobrado o valor integral das passagens (RIOCARD, 2016b). Já o segundo, após recarregado com dinheiro, oferece ao usuário a alternativa de realizar integrações, que podem ser gratuitas entre modais, como é o caso entre dois ônibus, ou ter um abatimento no valor total, como ocorre entre trem e ônibus ou metrô e trem. Para integrações entre dois ônibus, é pago o valor inicial de R\$3,80 (três reais e oitenta centavos) e o usuário tem até 2h30 para embarcar gratuitamente numa segunda linha. No caso de ônibus com trem, é cobrado o valor final de R\$6,60 (seis reais e sessenta centavos), que representa uma economia de R\$0,90 (noventa centavos) se comparado ao que seria pago individualmente em cada transporte (RIOCARD, 2016b). Já para trem e metrô, o preço é R\$6,50 (seis reais e cinquenta centavos), reduzindo em R\$1,30 (um real e trinta centavos) o custo da viagem (SUPERVIA, 2016b). Hoje, as máquinas do RioCard estão presentes em todos os ônibus, trens, metrô do Rio de Janeiro, além de em barcas e alguns ônibus intermunicipais.

O valor das tarifas para acesso aos trens da Supervia sofreu reajuste de 12% e, desde o dia 02 de fevereiro de 2016, passou de R\$3,30 (três reais e trinta centavos) para R\$3,70 (três reais e setenta centavos). É permitido pela empresa que os usuários façam quantas viagens e baldeações quiserem com o valor de uma única passagem, contanto que não atravessem as catracas de saída das estações (SUPERVIA, 2016b).

A seguir é exposta a metodologia para a realização da pesquisa nesse trabalho.

---

da cidade são os cartões Bilhete Único Carioca, com os quais os clientes podem comprar créditos e utilizá-los em todos os meios de transporte públicos, tendo redução no custo das integrações entre modais dentro do município (RIOCARD, 2016a).

### 3. METODOLOGIA

Na presente pesquisa, foi realizado um estudo de caso que teve como objeto a empresa responsável pelo serviço de trens urbanos na cidade do Rio de Janeiro, Supervia. Para realização da análise, foram adotadas técnicas metodológicas que visavam: 1) aprofundar o conhecimento sobre a instituição pesquisada; b) entender a percepção dos usuários quanto à qualidade do serviço e a satisfação em relação ao mesmo; e c) identificar o tipo de comunicação que a empresa possui com os consumidores, desde aquelas informativas, como as encontradas em ambientes físicos, até as interativas, muito comum nas redes sociais.

De acordo com Trivínos (1987), um estudo de caso é um método de pesquisa no qual se analisa profundamente um objeto. Ele pode ser realizado de três formas: por meio do estudo Histórico-Organizacional, que é a análise sobre a vida de uma instituição, com base em documentos e publicações; pelos Casos Observacionais, no qual a coleta de informações ocorre por meio da observação participante, normalmente de um objeto específico que compõe a instituição estudada, como um serviço oferecido por ela; e pelo modelo denominado História de Vida, no qual são feitas entrevistas com pessoas que têm relação com o objeto principal para aprofundar-se na história de vida do sujeito, captando as informações relevantes para o tema pesquisado (TRIVINOS, 1987). Todos os tipos de estudo de caso foram utilizados para a realização desta pesquisa, cada um em uma das etapas do trabalho. O primeiro tipo, Histórico-organizacional, serviu para compor, no capítulo dois, o perfil da instituição, mostrar suas características e expor suas responsabilidades com os consumidores, adquiridas nos contratos de concessão assinados como Governo do Estado. O segundo método, Casos observacionais, foi utilizado em dois momentos: primeiramente no trabalho de campo feito para estudar os ambientes e comunicações dos locais físicos da Supervia, e, em seguida, para a análise das comunicações nos ambientes digitais – redes sociais, telefone, hotsite e sites destinados às reclamações dos consumidores. O terceiro e último modo de estudo de caso, História de vida, foi explorado na elaboração e aplicação de questionários quantitativos que foram respondidos por usuários dos trens urbanos, por meio dos quais buscou-se traçar o perfil dessas pessoas e entender a maneira como elas enxergam o serviço que lhes é oferecido pela empresa.

A etapa coleta de dados da pesquisa foi realizada em duas fases, seguindo, então, duas metodologias para sua realização: a primeira para a aplicação de questionários e a segunda para a avaliação das comunicações e redes sociais da Supervia.

No que diz respeito à escolha da metodologia adotada em uma pesquisa, Malhotra (2011) expõe que a fase quantitativa, geralmente, deve ser precedida de uma fase qualitativa.

Contudo, o método escolhido para a primeira fase desse estudo tomou como base a pesquisa qualitativa comandada por Fonseca e Borges (1998), que definiu os dez fatores que impactam na satisfação do usuário de transporte público. São eles: (i) trajetos e horários; (ii) qualidade do pessoal; (iii) adequação para deficientes; (iv) condições das paradas; (v) condições internas; (vi) conforto; (vii) informações; (viii) pagamento; (ix) identificação / acesso às paradas; (x) fiscalização (FONSECA; BORGES, 1998). Ao considerar alguns dos quesitos referidos como principais tópicos a serem explorados, especialmente os quesitos i, iv, v, vi, viii, para melhor adequação ao serviço específico dos trens, abriu-se mão de aplicar uma etapa qualitativa, dirigindo-se diretamente a uma pesquisa quantitativa, que teve o objetivo de avaliar a percepção dos usuários em relação aos pontos escolhidos dentro daqueles estabelecidos pelos autores.

Uma pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística (MALHOTRA, 2011). Para a coleta das informações, foi criado um questionário, com 29 perguntas, que possuía questões distribuídas em quatro categorias: a primeira, para identificar os padrões de uso (período, horários e frequência); a segunda, para avaliar percepções e níveis de satisfação; a terceira, para analisar, segundo a escala Likert de cinco pontos - de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente -, o nível de concordância com afirmações referentes ao serviço; e a última, com o objetivo de fazer a análise demográfica da amostra estudada, com ênfase em questões como renda familiar e escolaridade. O questionário consta no Apêndice A.

A pesquisa teve duração média de quatro minutos e foi aplicada tanto em campo, durante as viagens de trem em diferentes horários, quanto via internet, obtendo uma amostragem não probabilística por conveniência. Uma amostra por conveniência que é aquela construída com base na conveniência do pesquisador, usualmente selecionando entrevistados por estarem no local e no momento certos. Segundo Malhotra (2011), essa unidade de amostragem tende a ser mais acessível, fácil de medir e cooperativa, embora tenha limitações.

A divulgação dos questionários foi feita em grupos na internet que compreendiam as diversas áreas da cidade que possuem acesso aos serviços de trem, o que ajudou a acessar o público mais heterogêneo possível dentre as possibilidades, para tentar representar da melhor maneira o contexto geral de quem utiliza os trens como meio de transporte. Como um método eletrônico de levantamento por site, as principais vantagens são a rapidez e a acessibilidade do questionário, visto que ele poderia ser respondido a qualquer hora de qualquer lugar, enquanto as desvantagens incluem o baixo controle da amostra, nenhum controle do ambiente de coleta e o baixo índice de respostas (MALHOTRA, 2011). Além disso, uma parte menor da amostra foi obtida em eventos informais que contavam com a presença de usuários do serviço. No total,

no período compreendido entre 22 de janeiro e 26 de maio de 2016, foram obtidas 334 respostas, das quais 332 foram consideradas válidas. Os resultados constam no Apêndice B.

A partir da aplicação destes questionários, foi realizada a triangulação dos resultados com as informações obtidas nas investigações da etapa seguinte, expostas durante as análises, pois essa estratégia permite compor amostras de fontes diferentes, em tempos e espaços distintos, além do uso de múltiplos métodos ajudar a descobrir as dimensões desviantes dentro do caso analisado (AZEVEDO *et al*, 2013). A fase que sucedeu os questionários foi a pesquisa observacional das comunicações feitas pela empresa Supervia em seus ambientes físicos e digitais e as respostas do público. Os métodos de observação são um tipo de metodologia usado em pesquisas descritivas e envolvem o registro de padrões de comportamentos das pessoas, sem que o observador interogue ou se comunique com aqueles que estão sendo observados (MALHOTRA, 2011). Para avaliar o primeiro caso, foram visitadas estações e ramais diferentes, nos dias 30 e 31 de maio de 2016. Com isso, buscou-se identificar pela observação pessoal, na qual é registrado o comportamento exatamente como ele ocorre, os principais meios utilizados pela instituição para se comunicar com os usuários no ambiente onde o serviço é oferecido, considerando a disposição das comunicações, o nível de confiança das informações e as semelhanças e diferenças entre os locais visitados, ou seja, a padronização.

Na análise das redes sociais, foram consideradas as três principais plataformas virtuais utilizadas pela Supervia: o site oficial da empresa, a página no Facebook e o perfil no Twitter. Como ambientes de suporte e complemento ao estudo, também foram consideradas as reclamações enviadas ao site Reclame Aqui, plataforma na qual os consumidores podem enviar críticas e sugestões às empresas, que são encaminhadas aos setores responsáveis e respondidas pela instituição referida, a fim de solucionar os problemas ocorridos.

No primeiro local, o site, foi feita uma investigação aprofundada, entre 14 e 15 de junho de 2016, que considerou os serviços disponibilizados, a linguagem utilizada e as informações oferecidas para os usuários, tanto seu conteúdo quanto atualização. Na segunda e na terceira plataformas, realizaram-se as apurações das publicações feitas entre dezembro de 2015 e maio de 2016, a fim de perceber a interação existente entre empresa e usuário e fazer um diagnóstico parcial sobre a forma como a Supervia se relaciona com os consumidores. Neste momento, também foram consideradas a linguagem, a frequência e a relevância as publicações. No último meio estudado, o site Reclame Aqui, foi realizada a análise com base nos principais motivos de reclamação, no índice de retorno às mesmas e nos *feedbacks* finais dos clientes, dando a imagem geral da empresa num período de seis meses, também entre dezembro de 2015 e maio de 2016.

As principais limitações do estudo são inerentes aos métodos, sendo a amostra por conveniência, que pode não representar a totalidade dos usuários do serviço, mas sim um tipo específico de cliente, o que não permite a generalização dos resultados; a interpretação que cada entrevistado teve dos conceitos expostos no questionário, visto que muitos deles são termos abstratos e que estão condicionados à visão particular de cada pessoa em relação à sua definição; o estudo de campo limitado, que não foi realizado em muitas estações por dificuldades específicas da pesquisadora; e os períodos de comunicação analisados, pois a pesquisa limitou-se a estudar seis meses do processo comunicativo da empresa, o que consegue identificar um modelo de atendimento, mas que não é o diagnóstico completo.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Análise da Pesquisa Quantitativa

Nesta seção, serão analisadas as respostas dos questionários aos quais usuários dos serviços da Supervia foram submetidos, primeiramente para determinar o perfil desses entrevistados e, em seguida, para definir as opiniões transmitidas nas respostas dadas nas questões sobre qualidade e satisfação e sua pertinência.

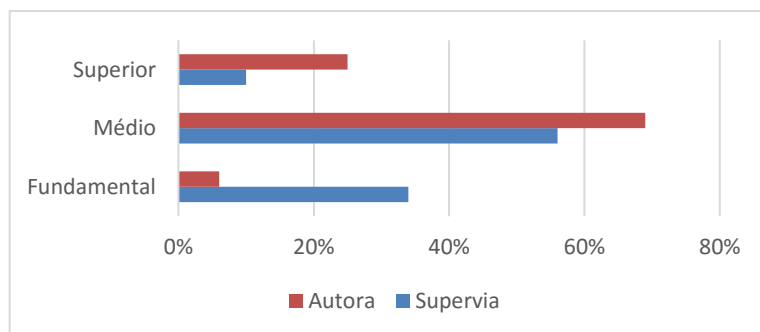
#### 4.1.1 Perfil dos entrevistados

A Supervia, em seu site oficial, divulga alguns dados de pesquisas realizadas pelo IBOPE que envolvem diversos aspectos da empresa. A mais recente, realizada em março de 2014, traz uma análise demográfica dos passageiros, que será usada como comparativo para verificar a compatibilidade com as informações coletadas para este estudo.

O primeiro ponto diz respeito ao sexo. De acordo com os números oficiais da empresa, as porcentagens de homens e mulheres são de 51% (cinquenta e um por cento) e 49% (quarenta e nove por cento), respectivamente. Aqui, a relação ficou em 55% (cinquenta e cinco por cento) por 45% (quarenta e cinco por cento), o que, pela margem de erro e manutenção da maioria masculina, pode ser considerado equilibrado. Uma curiosidade é que na pesquisa anterior realizada pelo IBOPE com o mesmo objetivo, em 2010, o número de mulheres era superior ao de homens, com 60% (sessenta por cento) contra 40% (quarenta por cento) dos usuários.

Na análise de escolaridade, o gráfico abaixo ilustra os resultados da pesquisa do IBOPE, comparada com o achado aqui:

**Gráfico I: Escolaridade**



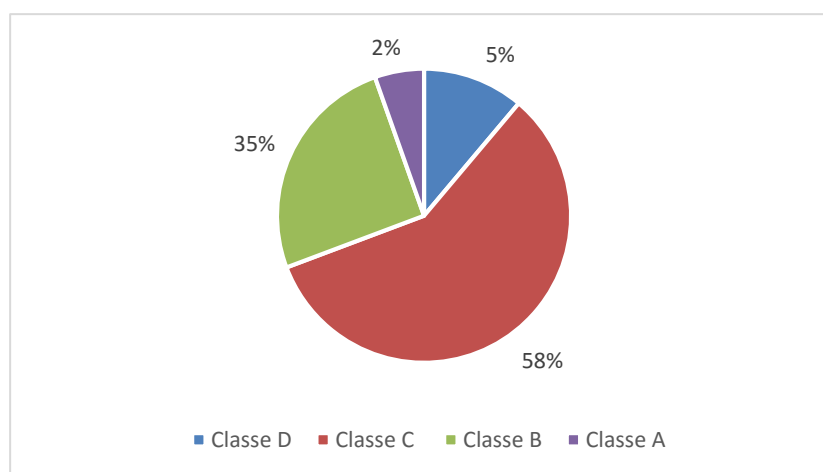
Fonte: A autora (2016)

Para esta pesquisa, foram oferecidas mais opções de nível de escolaridade, contudo, ao segmentar a amostra nos mesmos critérios que o utilizado pelo IBOPE, obteve-se o seguinte

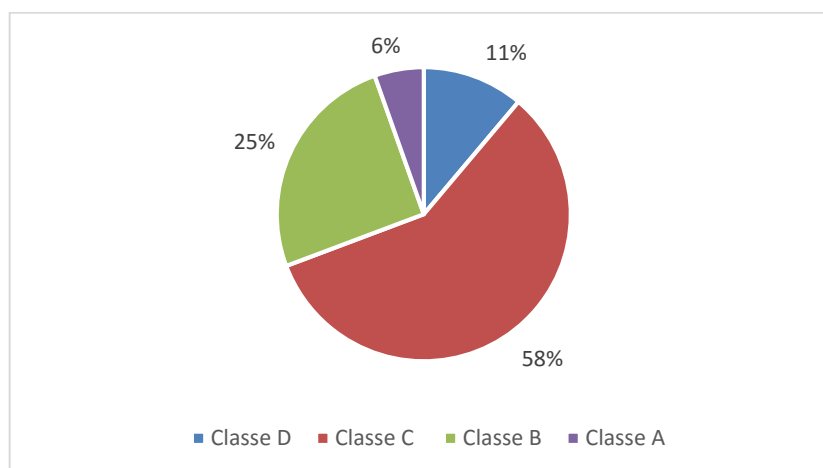
resultado: 6% (seis por cento) para Fundamental, 25% (vinte e cinco por cento) para Superior e 69% (sessenta e nove por cento) para Ensino Médio. Observa-se que, na amostra por conveniência, a porcentagem mais significativa permanece a de consumidores com nível médio de escolaridade. Porém, pelas particularidades do público pesquisado, o resultado difere ao mostrar o nível superior com mais expressividade que o nível fundamental.

Na questão da renda, segue abaixo um comparativo dos gráficos, usando como base o número de salários mínimos, sem considerar o valor absoluto da remuneração, que difere nos dois períodos:

**Gráfico II: Classe Social**



Fonte: Supervia (2014)



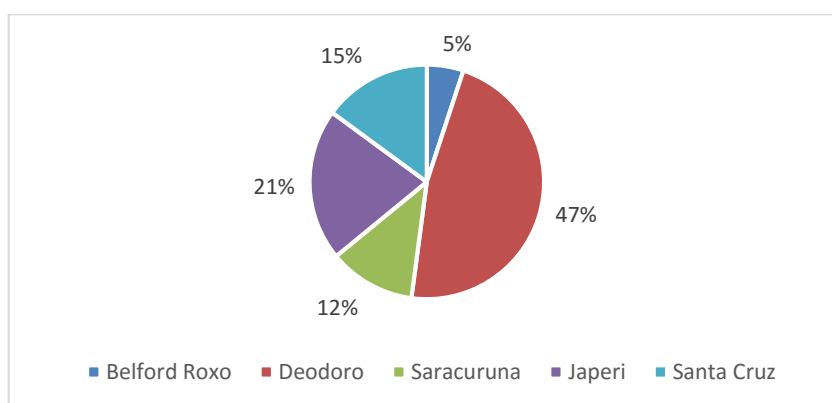
Fonte: A autora (2016)

Como pode ser visto, a Classe C foi dominante em ambas pesquisas, curiosamente representando o mesmo percentual dos entrevistados, sendo seguida pelas classes B, D e A, em ordem decrescente, também nas duas amostras.

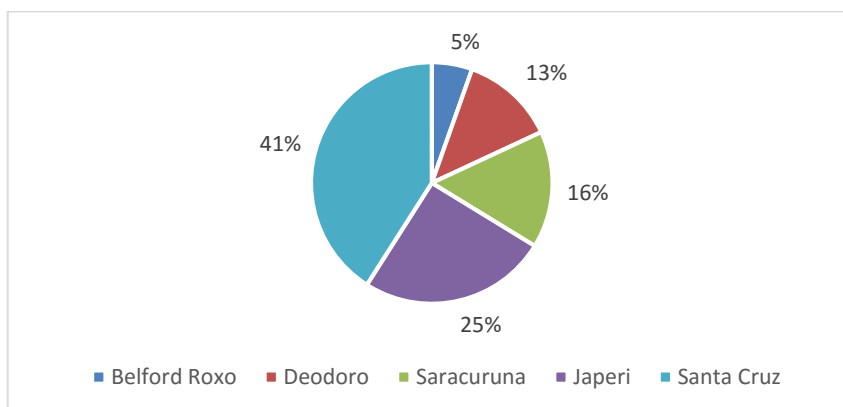
Na questão da idade, mostraram-se as particularidades de um grupo em relação ao outro. Na pesquisa realizada pelo IBOPE para a Supervia (2014), a maior expressividade está no público até 34 anos, representando mais da metade do total de entrevistados. Embora no resultado dos questionários aplicados para este estudo também tenha existido a maioria de usuários até 34 anos, os percentuais foram bem mais significativos, constituindo 91% (noventa e um por cento), contra 56% (cinquenta e seis por cento) da apuração do IBOPE. Uma das possíveis causas da participação superior das pessoas até 34 anos é o fato da maior parte dos questionários obtidos para este trabalho terem sido respondidos pela internet, ambiente com menor interação com pessoas mais velhas.

Quando questionados sobre o principal ramal que os consumidores utilizavam, dadas as opções 1) Santa Cruz, 2) Japeri, 3) Saracuruna, 4) Deodoro e 5) Belford Roxo, os gráficos abaixo ilustram o comparativo entre as respostas das duas pesquisas analisadas:

**Gráfico III: Ramais utilizados**



Fonte: Supervia (2014)



Fonte: A autora (2016)

A utilização dos ramais é um quesito bastante interessante para analisar, visto que houve uma mudança na estrutura dos mesmos nos últimos anos. Conforme mencionado acima, os questionários aplicados pelo IBOPE foram respondidos em março de 2014, enquanto os que



servem como base para este trabalho referem-se à 2016. Em outubro de 2014, o ramal Deodoro foi reestruturado, deixando de oferecer o serviço “parador” até Santa Cruz e tendo seu itinerário encurtado até metade do caminho, na estação Deodoro (FERNANDES, 2014).

Em relação às linhas Japeri, Saracuruna e Belford Roxo, observa-se que os valores percentuais são equilibrados e convergem nas duas pesquisas, tendo Japeri como o mais expressivo entre os três e Belford Roxo com a menor quantidade de usuários entrevistados.

#### 4.1.2 Percepção de qualidade e satisfação

Já para as análises dos quesitos que envolvem percepção de qualidade e satisfação, o primeiro passo foi a divisão da amostra em três grupos, definidos com base na rotina de uso do serviço que foi identificada nas primeiras perguntas do questionário:

- Grupo A: Usuários que possuem a experiência do serviço nos horários de fluxo intenso de passageiros;
- Grupo B: Usuários que somente utilizam o serviço em períodos com fluxo menor de passageiros;
- Grupo C: Usuários que somente utilizam o serviço em ocasiões especiais.

Essa segmentação da amostra foi fundamental para entender se os pontos fortes e fracos apontados pelos clientes são permanentes ou se estão condicionados a situações específicas pelas quais o serviço é submetido.

Para compreender melhor o critério adotado para a criação dos grupos, basta perceber que o objetivo principal da pesquisa é definir características do serviço, que não possuem um alto nível de confiabilidade se reproduzem a visão de apenas um tipo de usuário.

O Grupo A é formado por 232 (70%) usuários que responderam à pesquisa e que utilizam os trens nos horários de pico, definidos como das 6h às 9h e das 17h às 19h. Como o questionário permitia que fossem assinalados todos os períodos em que a pessoa costuma usar os trens, a formação deste grupo considerou quaisquer respondentes que tenham indicado ter acesso ao serviço nos horários com maior fluxo de passageiros, independentemente das demais opções assinaladas. Essa postura adotada foi pelo papel do Grupo A na pesquisa que é representar os passageiros que possuem suas definições de qualidade e satisfação influenciadas por esse período principal.

O Grupo B, integrado por 54 usuários (16%), representa a visão dos clientes que possuem experiências com a empresa somente nos períodos com menor fluxo de passageiros e

fins de semana. Enquanto o Grupo C, composto por 46 (14%) entrevistados, aqueles que somente fazem uso do serviço em ocasiões especiais, definidas como ir a shows, jogos de futebol e outros eventos periódicos.

De acordo com os resultados obtidos, 75% (setenta e cinco por cento) dos respondentes utilizam o serviço principalmente para ir ao trabalho, escola ou similar. Dentro deste número estão 94% (noventa e quatro por cento) dos integrantes do grupo A, que se mostrou bastante polarizado neste quesito, enquanto os grupos B e C apresentaram alto nível de variabilidade de respostas, sendo 48% (quarenta e oito por cento) do total do grupo B e 13% (treze por cento) do grupo C. As outras opções dadas apresentam os seguintes percentuais nos grupos:

- 1) Ir a ambientes de lazer: A = 4%; B = 37%; C = 41%
- 2) Ir a ambientes de comércio: A = 1%; B = 15%; C = 13%
- 3) Outros: C = 13%, sem resultados nos grupos A e B.

Desse modo, pode-se entender que, com base na pesquisa, os horários associados ao emprego e ao estudo são as principais motivações para os consumidores utilizarem os trens em períodos de pico, enquanto ir a ambientes de lazer é a maior finalidade nos demais horários.

O próximo ponto questionado aos usuários dizia respeito ao principal motivo para a escolha dos trens, em relação aos seus concorrentes. Representando um dos resultados mais polarizados da pesquisa, a “rapidez” foi o motivo principal para 83% (oitenta e três por cento) dos entrevistados; seguida pela acessibilidade, com 7% (sete por cento); preço, com 4% (quatro por cento); e o conforto, com 2% (dois por cento). O campo “outros” também teve 4% das respostas.

Após compreender os hábitos de uso da amostra, as perguntas foram direcionadas aos quesitos que estavam relacionados à percepção da qualidade e à satisfação.

De acordo com os usuários entrevistados, que foram submetidos a uma questão com opção de múltiplas respostas, os itens que mais apresentam problemas no serviço são o horário de chegada ou saída dos trens (77%); a conservação dos vagões e da composição em geral (73%); o tempo de viagem (60%); o embarque e desembarque (41%) e o cumprimento do itinerário (35%). A percepção geral é comum aos três grupos analisados, contudo, na questão do embarque e do desembarque, a incidência é maior no Grupo A, estando presente em 73% (setenta e três por cento) das respostas.

Apesar da percepção clara dos problemas principais do serviço, apenas 25% (vinte e cinco por cento) da amostra afirmou já ter tentado contato com a empresa. Destes, 62% (sessenta e dois por cento) classificariam esse atendimento como ruim ou péssimo, o que

ênfatiza a necessidade de a Supervia aprimorar seu serviço de atendimento ao cliente para aumentar o nível de satisfação nesse aspecto.

As próximas perguntas do questionário buscavam a opinião dos entrevistados quanto aos intervalos entre os trens. No site oficial da empresa (SUPERVIA, 2016c), são disponibilizadas algumas tabelas com o intervalo médio entre as viagens nos ramais Japeri, Santa Cruz e Deodoro em cada período do dia nos dias úteis. De acordo com esses dados, que podem ser verificados nos anexos I, J, K e L, os horários chamados Vale Diurno (de 8h às 16h) e Vale Noturno (das 20h às 23h) são os que possuem os maiores intervalos, enquanto o Pico Matutino (de 4h às 8h) e Pico Vespertino (das 16h às 20h) contam os intervalos menores.

Ao serem questionados sobre sua opinião em relação aos intervalos entre as viagens nos dias de semana, 18% (dezoito por cento) dos usuários classificaram como Bom; 39% (trinta e nove por cento) Regular; 27% (vinte e sete por cento) Ruim e 16% (dezesseis por cento) Péssimo, sendo que as respostas negativas somam 43% (quarenta e três por cento) do total. Neste ponto, existem duas situações que valem ser destacadas: a primeira é que foi dada a opção “Não utilizo o serviço nos dias de semana”, que foi assinalada por 9% (nove por cento) da amostra, a qual foi desconsiderada, sendo então 91% (noventa e um por cento) dos votos desta questão considerados válidos. A segunda é que os níveis Ruim e Péssimo encontram mais expressividade no Grupo A (94%), que utiliza nos horários de pico. Os demais níveis mantiveram-se equilibrados entre os grupos.

Já no que diz respeito aos intervalos nos fins de semana, o cenário sofre uma modificação. A principal diferença é o fato dos meios de comunicação oficiais da empresa não comunicarem essa informação para os fins de semana e feriados, diferente do que acontece com os dias úteis, onde ela é dada de maneira detalhada e encontrada com facilidade. Uma busca livre realizada na internet também não foi conclusiva para definir os horários praticados nestes dias, com isso, somente por meio da pesquisa observacional foi possível afirmar que o intervalo regular nos fins de semana é de 40 (quarenta) minutos entre as composições aos sábados, e de 60 (sessenta) minutos nos domingos e feriados. Na visão dos usuários que utilizam o serviço nos fins de semana (87% do total de entrevistados), o intervalo praticado é expressivamente negativo, tendo os níveis Péssimo e Ruim 81% (oitenta e um por cento) das respostas válidas, contra 18% (dezoito) de Regular e 1% (um por cento) de Bom.

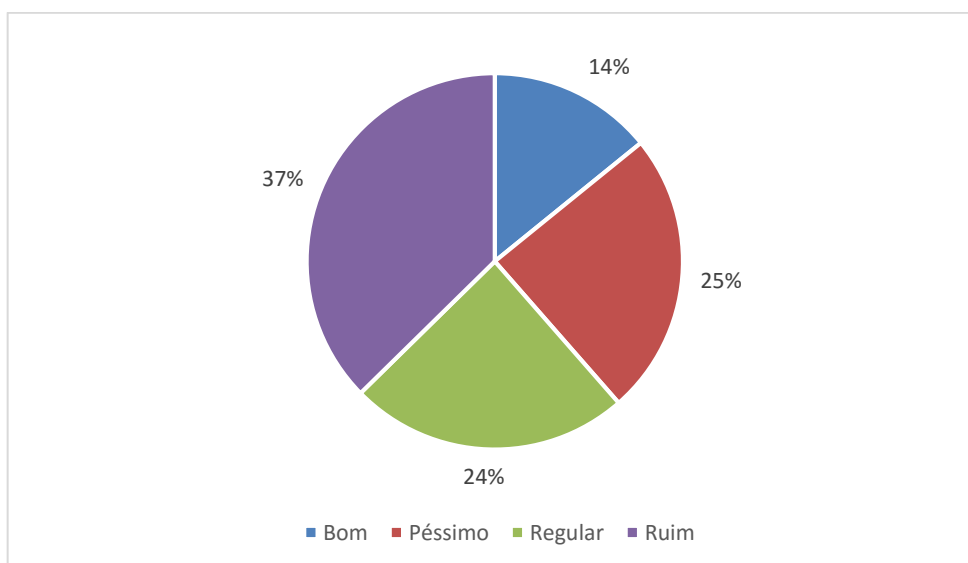
Além da logística aplicada para a realização de um serviço, outro ponto principal é o valor percebido. Segundo Kotler (2000), esse valor é o resultado da diferença entre o que o cliente espera de um serviço ou produto e o custo total envolvido na transação. Desse modo,

para que o consumidor fique satisfeito, é necessário que ele considere que o valor recebido foi maior que o esperado, caso contrário, surgirá a insatisfação.

Em relação à Supervia, os questionários aplicados mostram que, para a maior parte dos clientes entrevistados, a qualidade do serviço não justifica o custo final. 76% (setenta e seis por cento) das respostas indicaram que o preço, em relação ao serviço prestado, era caro ou muito caro; 21% (vinte e um por cento) consideraram adequado; e 3% (três por cento) definiram como barato ou muito barato. O valor percebido não sofreu influência da rotina de uso do cliente, sendo as respostas distribuídas de forma regular entre todos os grupos estudados.

Os resultados sobre o custo do serviço ficam mais claros ao percebermos (Gráfico IV) que 62% da amostra classifica o serviço como Ruim ou Péssimo. Para Tracey (1996), o cliente não fica satisfeito quando paga mais pelo serviço do que acredita que ele vale, por isso, investimentos para melhorar a qualidade percebida das experiências com a Supervia seriam fundamentais para ajudar a reverter essa insatisfação e estimular as percepções de que o preço é adequado ou bom.

**Gráfico IV: Avaliação geral do serviço**



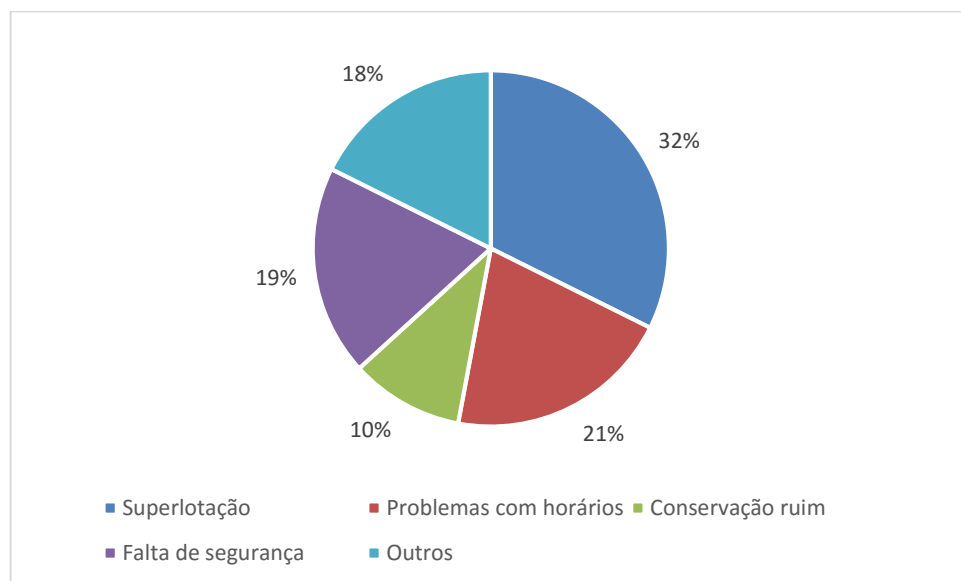
Fonte: A autora (2016)

Após serem questionados sobre seu ponto de vista da qualidade do serviço e seu nível de satisfação em relação a ele, foram oferecidas três opções - sim, não e talvez - para os respondentes assinalarem se indicariam ou não a empresa para amigos e familiares, seguidas de um espaço aberto para justificarem a resposta. Os que responderam “Sim” (36%) ou “Não” (24%) precisavam somente fornecer um motivo para tal, e aqueles que escolheram “Talvez”

(40%) foram orientados a indicar um ponto positivo e um ponto negativo. O resultado da questão mostrou um equilíbrio, não caracterizando o serviço como ruim, mas indicando uma oportunidade para a empresa. Dentre os respondentes que disseram que indicariam o serviço, 68% (sessenta e oito por cento) classificaram como bom ou regular, ainda que, para 60% (sessenta por cento), o valor percebido fosse caro ou muito caro. A justificativa principal para esse grupo foi a rapidez (80%), que, conforme pode ser visto no resultado da pergunta sobre as motivações para a escolha, é a principal vantagem percebida dos trens, face à concorrência. Das respostas fornecidas por esse grupo, 9% (nove por cento) acreditava que o fato de ser melhor que os concorrentes justificava o uso do serviço e 10% (dez por cento) deram respostas variadas que não representavam valores significativos individualmente.

Já para aqueles que disseram não recomendar o serviço, as justificativas foram menos homogêneas. O gráfico abaixo mostra as principais razões apontadas neste quesito:

**Gráfico V: Razões para não recomendar o uso dos trens**



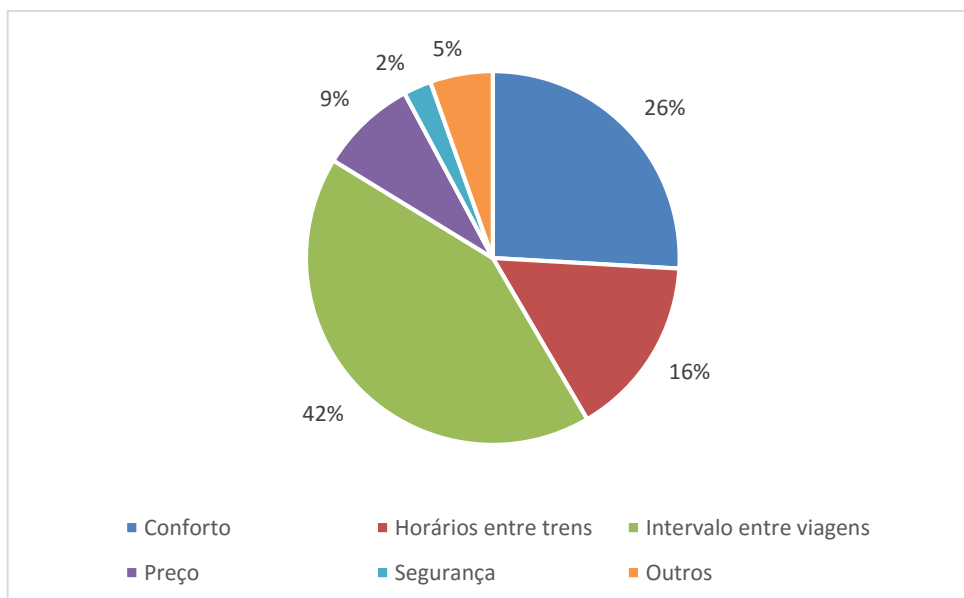
Fonte: A autora (2016)

Conforme pode ser observado, a superlotação é o principal motivo pelos quais os trens não seriam recomendados, seguido pelos problemas nos horários, pela falta de segurança e pelas deficiências na conservação dos vagões. Realizando a análise individual em cada grupo, pode-se perceber que a superlotação foi mencionada como um ponto negativo por integrantes de todos os três conjuntos de usuários, o que indica que não é apenas nos horários de pico que os consumidores percebem que o fluxo de passageiros é maior do que aquilo que o serviço poderia administrar para garantir que as viagens fossem confortáveis.

Para aqueles que puderam apontar uma justificativa positiva e uma negativa para a indicação ou não do serviço, 30% (trinta por cento) mencionaram a falta de conforto, 28% (vinte e oito por cento) os problemas no sistema de horários, 12% (doze por cento) a insegurança e 10% (dez por cento) o mal estado de conservação dos trens como razões para não recomendarem a Supervia, “Outros” somam 20% (vinte por cento). Já nos pontos positivos, quase a metade dos entrevistados não justificou a resposta, porém, dentro do que foi considerado válido, 83% (oitenta e três por cento) mencionaram a rapidez como principal benefício dos trens, corroborando o achado anterior.

Encerrando a parte sobre avaliação do serviço em si, foi questionado o principal aspecto que, na opinião de cada entrevistado, precisava de melhorias na SuperVia.

**Gráfico VI: Principal ponto para melhorias**



Fonte: A autora (2016)

De acordo com o gráfico VI, das alternativas fornecidas previamente, o intervalo entre as viagens é o que mais precisa melhorar (42%), seguido pelo conforto (26%), horário dos trens (16%) e preço (9%). Os itens mencionados no campo “Outros” somaram 5% (cinco por cento) e não foram citados um número significativo de vezes, confirmando as respostas encontradas anteriormente.

Na terceira parte do questionário foi utilizada a Escala *Likert*, com cinco pontos entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”, para medir o nível de concordância dos usuários em relação a nove afirmativas.

A média das respostas está exposta na tabela:

**Tabela I: Avaliação da Supervia**

<b>Pergunta</b>	<b>Média</b>
1. Acredito que o Governo do Estado tem responsabilidade no bom funcionamento do serviço de trens urbanos.	4,05
2. As estações são bem adaptadas para o acesso de deficientes.	1,43
3. Sinto-me seguro ao utilizar os trens como meio de transporte.	2,42
4. Não confio na SuperVia para ser meu principal meio de transporte no dia a dia. Ela pode falhar quando eu preciso.	3,45
5. Os trens são um meio de transporte confortável.	2,08
6. As estações são bem sinalizadas e ajudam o passageiro a encontrar a plataforma desejada.	2,93
7. Fico satisfeito com os horários e frequências dos trens.	1,90
8. Os horários de chegada e saída dos trens indicados nos painéis ou avisos sonoros correspondem à realidade.	2,37
9. Consigo entrar em contato com a Central de Atendimento quando tenho algum problema dentro dos trens.	2,27

Fonte: A autora (2016)

A primeira questão teve o objetivo de identificar se os consumidores tinham consciência de como funcionava a administração de serviços concedidos à iniciativa privada. Para isso, foi feita a afirmação de que o Governo do Estado tinha responsabilidade no bom funcionamento dos trens urbanos, gerando uma média de 4,05. Conforme mencionado anteriormente no item sobre concessão de serviços públicos, ainda que as empresas privadas cuidem da administração, continua sendo responsabilidade do Governo, federal, estadual ou municipal, fiscalizar e garantir que a população conte com um serviço de qualidade, podendo rescindir ou cancelar os contratos das instituições que falhem nesse quesito (SOUTO, 2001) e parece que os usuários pesquisados têm essa consciência.

Na afirmativa número dois buscou analisar uma das características da acessibilidade, adaptação das estações para as pessoas com deficiência, que foi uma das opções dadas aos entrevistados para classificarem os pontos positivos do serviço. Com a média 1,43, percebe-se que a amostra não concordava que existia uma estrutura preparada para receber este tipo de consumidor. Na visita que foi feita às estações para compor a segunda parte dos resultados,

confirmou-se a falta de preparação, tanto física quanto dos funcionários, para as necessidades deste grupo, principalmente nas estações mais antigas, conforme será abordado mais a frente.

Já no que diz respeito à segurança e confiança, duas variáveis fundamentais para a percepção de qualidade, a afirmativa três apresentou média 2,42, o que indica que o nível de discordância e indiferença em relação à sensação de segurança dentro dos trens é grande. Para a confiança, a média 3,45 da questão número quatro tornou o resultado inconclusivo, o que pode indicar possíveis problemas de interpretação da pergunta.

O conforto, outra característica citada de maneira recorrente durante a pesquisa e que foi abordado na frase cinco, teve as respostas anteriores confirmadas quando os entrevistados tiveram que avaliar a afirmativa “Os trens são um meio de transporte confortável”. Com a média 2,08, as incidências de Discordo ou Discordo totalmente se fizeram presentes, o que encaixa com o fato da superlotação ser uma das causas mais comuns para não indicação do serviço. Diferentemente do que seria esperado, os hábitos de uso não tiveram muita influência na percepção desse aspecto, estando presentes em todos os grupos sem grandes diferenças.

Os horários e a frequência dos trens foram outro aspecto que recebeu *feedback* negativo dos consumidores. A afirmativa “Fico satisfeito com os horários e a frequência dos trens” obteve a média mais baixa dentre os nove itens pesquisados, com 1,90. Esse resultado também pode ser previsto na análise das respostas anteriores, que apontavam intervalos irregulares e horários dos trens como pontos fracos do serviço.

Para avaliar a comunicação física, foi afirmado “As estações são bem sinalizadas e ajudam o passageiro a encontrar a plataforma desejada”, buscando compreender se os consumidores estavam satisfeitos com as indicações que encontravam nas estações. A média 2,93 sugere que os entrevistados não percebem ou não possuem opinião formada sobre essa questão. Não existiu, contudo, qualquer tendência à resposta relacionada aos ramais, visto que todas as linhas atendidas pela Supervia possuíram avaliações positivas, negativas ou neutras, em proporções consideradas equilibradas. Esse resultado foi essencial para a segunda etapa da pesquisa, na qual foram visitadas diferentes estações, a fim de identificar possíveis mudanças na comunicação que justificassem o nível de indiferença encontrado nas respostas desta questão. A descrição desse estudo será apresentada com mais detalhes no tópico sobre comunicações e redes sociais.

A confiança e a comunicação foram colocadas à prova também na afirmativa sobre se os horários de chegada e partida informados pela empresa correspondem à realidade. Pelo resultado, ficou claro que este é um ponto que precisa ser melhorado, pois com média 2,37, entendeu-se que a avaliação dos consumidores se aproxima mais da discordância quanto à



existência da confiança que de seu contrário, mostrando a falha da comunicação presente na quarta lacuna exposta por Zeithaml e Bitner (2003).

A última questão de comunicação que foi avaliada com os questionários dizia respeito à Central de Atendimento que é disponibilizada para os usuários. A análise de uma das perguntas anteriores mostrou que parte minoritária da amostra já tentou entrar em contato com a empresa quando tem algum problema (25%). Considerando apenas as respostas dadas por este grupo para compor a média da afirmativa “Consigo entrar em contato com a Central de Atendimento quando tenho algum problema dentro dos trens”, obteve-se 2,27, mais um número que tende ao Discordo ou Discordo totalmente, demonstrando a segunda lacuna dos processos (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A aplicação dos questionários permitiu coletar uma série de informações que ajudam a compreender a visão do usuário em relação ao serviço da Supervia. Os fatores estruturais e de logística, como conservação dos trens, segurança e horários, aparecem constantemente como características negativas, afetando a qualidade dos serviços a partir dos itens tangíveis (ZEITHAML; BITNER, 2003). A rapidez é um benefício que parece imediato na mente do consumidor, sendo importante quanto ao posicionamento em relação aos concorrentes. Após analisar o serviço propriamente dito e como ele é avaliado pelas pessoas que o utilizam, abriu-se espaço para tentar entender de que maneira a comunicação feita pela instituição tem ajudado no desenvolvimento de uma boa relação com o público e se ela precisa de adaptações para atingir esse objetivo. O modo como a Supervia transmite informações e interage com os usuários será o objeto da segunda fase dessa pesquisa.

#### **4.2 Análise das comunicações e redes sociais**

Esta etapa do trabalho contemplou a análise das comunicações envolvidas no processo de prestação de serviço da Supervia. Com isso, foram pesquisadas as maneiras que a empresa se comunica com os clientes, tanto nos espaços físicos quanto nos meios virtuais, e também o modo como os consumidores conversam com a empresa e se expressam em relação a ela.

O primeiro canal de comunicação da empresa analisado para a composição desse trabalho foi seu *website*, Supervia.com.br. Se a Supervia possui grandes problemas com sua operação e logística que fazem as reclamações dos usuários surgirem de todos os meios, pode-se inferir que, pelo menos à primeira vista, o site oficial da empresa não reproduz essa má impressão. Com uma interface amigável (Anexo M), uma linguagem direta e clara e uma navegação bastante simples, o site possui uma série de dados sobre a instituição e todas as informações necessárias para que os passageiros em potencial realizem suas viagens sem muitos

problemas. Para o primeiro caso, é possível encontrar a história da empresa, fazer um tour virtual pela sala de operações, conhecer os projetos de sustentabilidade desenvolvidos por ela, consultar relatórios financeiros de 2010 a 2015, ver as principais notícias sobre o serviço e acessar o Código de Ética da Supervia. No segundo caso, a plataforma oferece dados sobre as estações, as tarifas vigentes, bilhetes aceitos, integrações com outros meios de transporte, sistema de intervalos, serviços disponíveis nas plataformas, principais regras e normas a serem seguidas, um guia de emergência, canal de comunicação por e-mail e permite, ainda, que o passageiro planeje sua viagem, incluindo o horário de saída e a estação de origem para garantir a maior precisão possível. Essa comunicação está de acordo com o que sugere Duarte (2010) e Kotler e Lee (2008). A figura 3 é referente à página onde são esclarecidas as questões de tarifas e cartões:

**Figura 3: Página de tarifas e cartões do site Supervia.com.br**

**Tarifas e Cartões**

TREM	R\$ 3,70
* TREM + ÔNIBUS MUNICIPAL	R\$ 0,60
* TREM + METRÔ OU ÔNIBUS INTERMUNICIPAL	R\$ 0,50

Obs: \*Em ocasiões de aumento de tarifa, devidamente comunicadas conforme regulamentação, o valor pago pelo bilhete unitário será válido para passagem até 48 horas da mudança de preço.

Veja aqui os nossos cartões de embarque e escolha aquele que melhor se adapta ao seu estilo.

**UNIPASS: Cartão Unitário**

- Indicado para quem viaja pouco
- Deve ser utilizado na estação de compra

Forma de acesso: Insira no bocal do validador e sua passagem será liberada

**MULTIPASS: Cartão Pré-Pago**

- Para créditos em dinheiro, valor inicial a partir de R\$3,00 e carga máxima de R\$ 200,00
- Melhor escolha para quem viaja todo dia ou grupo de pessoas viajando juntos
- Não tem restrição de validade ou de tempo mínimo entre passagens no validador

**Novo cartão SuperVia**

- Pode ser usado como unitário ou pré-pago e seu funcionamento seguirá conforme a modalidade escolhida pelo passageiro e descrita acima.

**OPERANDO EM SISTEMA DE INTERVALOS**

**RAMAL DEODORO**

- Deodoro > Central do Brasil
- Central do Brasil > Deodoro
- Intervalo médio de 15'
- Intervalo médio de 15'
- Campos Grande > Central do Brasil
- Central do Brasil > Campos Grande
- Intervalo médio de 15'
- Intervalo médio de 15'
- Bangu > Central do Brasil
- Central do Brasil > Bangu
- Intervalo médio de 15'
- Encarnado
- Encarnado

**RAMAL SANTA CRUZ**

- Central do Brasil > Santa Cruz
- Santa Cruz > Central do Brasil
- Intervalo médio de 15'
- Intervalo médio de 15'

**RAMAL JAPÃO**

- Japão > Central do Brasil
- Central do Brasil > Japão
- Intervalo médio de 15'
- Intervalo médio de 15'
- Nova Iguaçu > Central do Brasil
- Central do Brasil > Nova Iguaçu
- Intervalo médio de 15'
- Intervalo médio de 15'
- Quarmatos > Central do Brasil
- Central do Brasil > Quarmatos
- Intervalo médio de 15'
- Intervalo médio de 15'

**CICLOMETRO DEODORO**

- Handrio Gurgel > Deodoro
- Deodoro > Handrio Gurgel
- Intervalo médio de 15'
- Intervalo médio de 15'

**LINHA GRAMACHO**

- Gramacho > Central do Brasil
- Central do Brasil > Gramacho
- Intervalo médio de 15'

Fonte: Supervia (2016b)

Os problemas do site só começam a aparecer quando é verificada a atualidade das informações ali contidas, visto que existe dados referentes à 2014 e 2015, mesmo no fim do primeiro semestre de 2016. Além disso, as questões que envolvem horário não são tão fiéis na prática quanto é divulgado pela empresa, em especial o sistema de intervalos, muito questionado nas redes sociais, como pode ser percebido na segunda parte da análise das

comunicações, comprovando que há uma lacuna entre o que é divulgado e o entregue ao cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Na segunda fase do estudo das comunicações da Supervia buscou-se entender a forma como os usuários do serviço falam com a empresa. Para isso, foram explorados os comentários das principais redes sociais – Facebook e Twitter – e as reclamações do site Reclame Aqui, num período de seis meses, de dezembro de 2015 a maio de 2016. Considerando a grande quantidade de material encontrado redes sociais, foi feita a seleção aleatória dos itens que seriam inclusos na amostra. A tabela II, abaixo, faz o comparativo dos resultados obtidos nas três plataformas, em relação aos temas pré-definidos:

**Tabela II: Comparativo de opinião dos usuários**

<b>Tema</b>	<b>Reclame Aqui</b>	<b>Facebook</b>	<b>Twitter</b>
Horários	34%	43%	46%
Estrutura dos trens	21%	15%	16%
Lotação	15%	9%	14%
Estrutura das estações	8%	12%	6%
Comunicação	6%	7%	8%
Vagão feminino	4%	3%	3%
Funcionários	6%	2%	1%
Ambulantes	3%	3%	3%
Segurança	2%	4%	2%
Elogios	1%	2%	1%
<b>Amostra</b>	110 reclamações	300 comentários	200 tweets

Fonte: A autora (2016)

A apuração dos dados categorizou as opiniões dos usuários em dez temas, dentro dos quais foram distribuídos os comentários de acordo com a similaridade. No item “estrutura dos trens”, foram incluídas todas as falhas estruturais dos vagões, como problemas em ar condicionados, bancos e portas; no “estrutura das estações”, os quesitos de conservação e infraestrutura, tais como a presença ou não de banheiros e a manutenção em escadas rolantes e elevadores; na “lotação”, incluíram-se as queixas referentes ao excesso de passageiros nos trens e nas plataformas; nos “horários”, consideraram-se os comentários sobre atraso, intervalo e tempo de viagem; em “vagão feminino”, estão presentes as reclamações sobre a falta de

fiscalização e desrespeito à lei<sup>9</sup> vigente para esses vagões; em “comunicação”, encontram-se as queixas sobre falta de informação durante as viagens; em “funcionários” tudo o que dizia respeito à postura da equipe da Supervia com os passageiros; em “elogios” estão os comentários positivos; em “segurança” foram categorizadas as reclamações referentes a assaltos e à presença de pessoas suspeitas nos trens e estações; e em “ambulantes” concentraram-se as queixas sobre a circulação de camelôs dentro dos trens e nas estações.

Em relação aos resultados, percebe-se que, nas três plataformas, os “horários” representaram o maior percentual de comentários negativos, sendo 34% no Reclame Aqui, 46% no Facebook e 43% no Twitter. Comparando com a pesquisa quantitativa, encontra-se a semelhança do descontentamento com os horários, especialmente pela média constatada nas respostas das afirmativas no final do questionário, na qual obteve-se 1,90, demonstrando que a maior parte dos entrevistados discordava da afirmativa de que se sentiam satisfeitos com os horários e as frequências dos trens. Além disso, os problemas com horários também apareceram nas justificativas da não indicação dos trens, com 21% do total de respostas, ficando atrás somente da superlotação, com 32%.

A estrutura dos trens foi o segundo tema mais recorrente nas reclamações de todos os espaços analisados, estando, em sua maioria, relacionada à ausência de ar condicionado nos vagões, especialmente nos trens mais novos, sendo itens tangíveis na prestação de serviço (BATESON; HOFFMAN, 2003). O item seguinte, a lotação, foi o terceiro colocado no Reclame Aqui e no Twitter, mas o quarto no Facebook, onde a terceira posição ficou com a estrutura das estações, outro item tangível, sendo a quarta nas duas outras plataformas. A comunicação, quinta colocada, apareceu nos comentários e reclamações dos usuários como a falta de direcionamento diante de situações problemáticas e a ausência ou ineficiência das informações transmitidas sobre horário de chegada dos próximos trens às estações, o que remete diretamente as análises que serão expostas posteriormente aqui. Dos temas seguintes, vagão feminino, segurança, ambulantes e elogios tiveram percentuais menores e bastante semelhantes em todas as redes, contudo, as considerações sobre condutas inadequadas ou ineficientes dos funcionários foi mais frequente nas postagens no Reclame Aqui, que costumam ter mais conteúdo e detalhes que nas demais plataformas.

---

<sup>9</sup> A Lei do Vagão Feminino, ou Lei Nº 4733/2006 foi a lei sancionada pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, em março de 2006, que obrigou as empresas que administram os sistemas ferroviário e metroviário no Estado a destinarem vagões exclusivamente para mulheres nos horários de pico matutino e vespertino. (RIO DE JANEIRO, 2006)

Cientes do que os consumidores comunicam para a empresa, é hora de identificar o que a empresa diz aos seus usuários e analisar se existe consistência nesse diálogo.

No Reclame Aqui, é possível perceber que a presença da Supervia é muito menor do que o que seria considerado ideal. Como resultado, conforme pode ser observado na figura 4, a reputação geral da empresa no site fica negativa, com uma nota baixa e índices de resolução pouco maiores que 50% (cinquenta por cento).

**Figura 4: Reputação geral da Supervia no Reclame Aqui**



Fonte: Reclame Aqui (2016)

Considerando apenas o período das reclamações analisadas, a situação sofre uma piora visível. A reputação da Supervia dos últimos seis meses, exposta na figura 5, apresenta queda nos níveis de resolução e dos clientes que voltariam a fazer negócio, além de mostrar que, em todo o período, a empresa não respondeu a nenhuma das 110 (cento e dez) reclamações e acabou com uma nota final muito baixa e o selo de “Não Recomendada”.

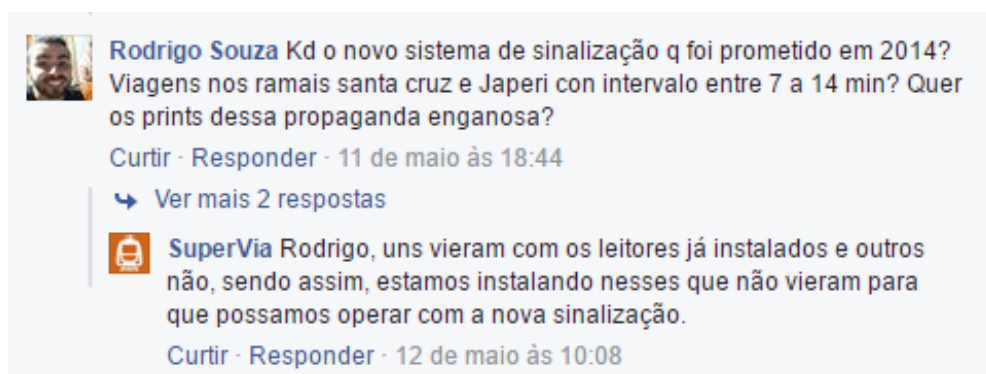
**Figura 5: Reputação da Supervia nos últimos seis meses**



Fonte: Reclame Aqui (2016)

Diferente do que aconteceu no Reclame Aqui, no Facebook a empresa se mostrou bastante presente e interativa. Além das postagens recorrentes, 150 (cento e cinquenta) no período de seis meses, uma média de 25 (vinte e cinco) publicações ao mês, é possível encontrar muitos comentários respondidos pela equipe da Supervia, em especial aqueles que possuem perguntas claras ou apontam problemas concretos. Para este tipo de consideração dos usuários, a instituição parece ter respostas padrão, mas que são adaptadas para adequarem-se a cada demanda. A figura 6 mostra um exemplo do processo comunicativo que ocorre na página do Facebook:

**Figura 6: Processo de comunicação no Facebook**



Fonte: SuperVia (2016e)

As publicações possuem temas variados, sendo mais informativas, reportando problemas em linhas, por exemplo (Anexo N); mais triviais, como associação a datas comemorativas (Anexo O); ou mais instrutivas, tais como àquelas que dão instruções sobre

como chegar a alguns locais usando os trens (Anexo P), como sugere Duarte (2010) e Kotler e Lee (2008).

O Twitter, tal como a própria rede, possui uma forma de expressão própria, que reflete as particularidades da plataforma em relação às demais. O primeiro ponto que o difere do Facebook e do Reclame Aqui é o fato da quantidade de menções no Twitter ser extremamente maior que as que foram encontradas nas outras redes, chegando a mais de cem mensagens enviadas em um único dia. O segundo ponto a ser destacado é a maior proximidade temporal entre o acontecimento e o comentário, visto que, em muitos casos, os usuários parecem ainda estar vivendo a situação quando entram em contato com a empresa. A figura 7, exposta abaixo, é um exemplo dessa característica.

**Figura 7: Interação no Twitter**



Fonte: SuperVia (2016f)

Os mais de 108.000 (cento e oito mil) *tweets* encontrados no perfil do Twitter da instituição dividem-se entre respostas aos recados enviados pelos passageiros e avisos importantes de utilidade imediata, como situações atípicas no fluxo dos trens. Pode-se afirmar, após a análise desta rede, que ela é o canal com tempo menor de resposta e com maior interatividade com o usuário.

Em resumo, a principal comparação que pode ser feita entre os três meios estudados e o processo comunicativo em cada um deles é a visível diferença na composição dos textos. Enquanto no Reclame Aqui os comentários parecem mais estruturados e distantes temporalmente dos fatos relatados, o Twitter passa a sensação de um contato imediato e pouco

elaborado e o Facebook apresenta-se como um meio termo entre os outros dois. A empresa, em meio a tudo isso, visivelmente tenta manter seu discurso sempre alinhado a um movimento mais leve, com respostas nominais e usando a linguagem típica da internet, por vezes até utilizando figuras e gírias simbólicas, provavelmente para aproximar-se dos usuários.

Por último, considerando a força que os ambientes físicos possuem na comunicação de empresas públicas, especialmente de transporte, foi feita a pesquisa observacional de cinco estações (BATESON; HOFFMAN, 2003). Os resultados, contudo, sofreram influência do cenário atual, em que muitas delas estão sendo reformadas, o que gera uma discrepância maior de qualidade em relação às mais antigas não existindo uma padronização.

A primeira estação a ser analisada foi a do Maracanã, inaugurada em 1885, ainda no período de administração da RFFA e reformada entre 2013 e 2014, sendo reaberta em junho de 2014. Integrante das linhas Deodoro, Santa Cruz, Japeri, Belford Roxo e Saracuruna, a estação foi uma das primeiras a receber a nova estrutura com a nova linha visual da Supervia, adquirindo importância e passando a ser atendida pelo serviço expresso. Atualmente, ela conta com escadas rolantes, elevadores e sinalização mais clara em todas as plataformas (Anexo Q), apesar dos avisos sonoros ainda darem estimativas de chegadas de novos trens que não correspondem à realidade. Por ser uma construção nova, a maior parte das instalações apresentava bom estado de conservação e uma empresa terceirizada é responsável pela limpeza dos trens e plataformas. As figuras 8 e 9 são um comparativo do antes (2013) e depois (2016) da estação demonstrando a enorme discrepância.

**Figura 8: Estação Maracanã antes da reforma**



Fonte: Lobo (2013)



**Figura 9: Estação Maracanã depois da reforma**



Fonte: Dornelles (2014)

A segunda estação visitada foi a de Deodoro, que integra os ramais de Santa Cruz, Japeri, Belford Roxo, pela linha circular Honório Gurgel-Deodoro, e, claro, Deodoro. Ela é a principal estação de transferência entre os trens expressos e os trens paradores. Tal como a estação do Maracanã, Deodoro está passando por reformas para modernizar a comunicação e melhorar a infraestrutura. Até a realização da pesquisa, ainda havia trechos em obra nas plataformas, porém, os painéis distribuídos por toda a estação cumpriam bem o papel de informar e direcionar os usuários às plataformas adequadas, como pode ser visto na figura 10.

**Figura 10: Sinalização na estação Deodoro**



Fonte: A autora (2016)

Os avisos sonoros, assim como no caso anterior, não se mostraram tão eficazes quanto as mensagens visuais. Durante a observação, foi presenciada uma situação em que o próximo trem foi anunciado para três minutos, porém, dez minutos depois ainda não tinha dado entrada na plataforma. O painel eletrônico instalado na estação reproduzia a informação do áudio. Ambos mostram, mais uma vez, a lacuna da comunicação. Vale ressaltar que esses painéis com as informações visuais da logística ficam dispostos somente na parte superior da estação, onde

não é possível vê-los da plataforma. Por conta das obras, o aspecto de limpeza também ficou comprometido, porém a infraestrutura parecia nova e com manutenção em dia.

O terceiro local estudado foi a estação Campo Grande, do ramal Santa Cruz. Apesar de ser uma das mais importantes que compõe o serviço expresso e receber grande quantidade de passageiros, a estrutura ainda é antiga (Figura 11). Apesar disso, os principais ambientes pareciam limpos e bem conservados, com exceção de uma das leitoras de cartão que apresentava problemas. A sinalização visual na estação mostrou-se precária, visto que não havia uma descrição detalhada da plataforma correspondente a cada linha, esta comunicação era dada pelos avisos sonoros, que nem sempre eram compreensíveis, confundindo o usuário, como de costume. Os tempos de chegada e partida das composições anunciados também sofreram variações em relação à realidade, demonstrando um “padrão” de informação para o cliente apresentada pela SuperVia.

**Figura 11: Visão parcial da estação Campo Grande**



Fonte: A autora (2016)

A quarta estação foi a Gramacho, uma das principais paradas do ramal Saracuruna. À primeira vista, ela já se diferencia de outras estações por ter seu acesso principal exclusivamente por rampas (Figura 12), o que facilita o ingresso de todo tipo de usuário. Logo na entrada, existe a orientação clara de qual caminho seguir para comprar o bilhete e para onde seguir caso vá realizar o embarque direto (Anexo R). Em contrapartida, por estar submetida ao modelo antigo de estação, ainda possui uma comunicação visual deficiente, não deixando claro em qual plataforma ocorre a chegada de cada trem. Além disso, o aviso sonoro cuida do direcionamento dos passageiros, mas causa confusão pela má qualidade do som. Como é uma estação que recebe uma grande quantidade de pessoas por dia, esses problemas em relação aos avisos e horários podem causar uma desorientação, o que seria reduzido caso houvessem painéis informativos.

**Figura 12: Rampas de entrada da estação Gramacho**



Fonte: A autora (2016)

A quinta e última estação escolhida foi a de Augusto Vasconcelos, do ramal Santa Cruz. Essa escolha visou representar as estações menores que compõe as linhas, que são bastante semelhantes em todos os ramais e possuem estrutura praticamente idêntica. Tal como as outras menores, Augusto Vasconcelos ainda não passou pelas reformas recentes que mudaram a identidade visual e a comunicação das estações (Figura 13), sendo os avisos sonoros o único meio de saber exatamente em qual plataforma chegará cada trem, pois as placas dispostas apenas indicam as direções e os números. Não foram encontrados agentes da Supervia nesse ambiente, diferente do que ocorreu com as cinco estações visitadas anteriormente, que continham pelo menos um funcionário presente. Apesar dos problemas, as estruturas estavam relativamente limpas, com presença de lixo somente nos trilhos, e não apresentava grandes problemas de manutenção.

**Figura 13: Entrada principal da estação Augusto Vasconcelos**



Fonte: Google Maps (2013)

Uma questão importante percebida na visita às estações, na aplicação dos questionários e no estudo das redes sociais foram os problemas de acessibilidade. O primeiro ponto que vale destacar é o fato de toda informação referente à chegada e partida dos trens, com exceção das estações terminais Central do Brasil e Deodoro, onde existem painéis eletrônicos (Anexos S e T), é dada apenas por áudio. Esse método torna-se problemático por três motivos: a) porque o áudio nem sempre é claro; b) porque pessoas com deficiência auditiva são privadas dessas informações; e c) muitas vezes a informação transmitida por áudio não corresponde à realidade, especialmente os horários de chegada dos trens. O segundo caso diz respeito à estrutura física das estações e plataformas, pois em muitas delas, especialmente as que ainda não foram reformadas, o acesso principal é feito por meio de escadas e o traslado entre as plataformas também. Nas novas estações reformadas, estão sendo instalados elevadores para facilitar a locomoção de pessoas com necessidades especiais, contudo, conforme foi percebido especialmente nos comentários enviados no Facebook (Anexo U), eles possuem problemas de manutenção e quebram recorrentemente, voltando a gerar uma lacuna neste quesito.

De acordo com o site da Supervia (2016g), seis estações estão passando por obras para melhorias na estrutura física, sinalização e acesso em 2016, elas são: São Cristóvão, Engenho de Dentro, Deodoro, Vila Militar, Magalhães Bastos e Ricardo de Albuquerque, todas servirão para atender aos turistas e cariocas que frequentarem as arenas dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A estação Maracanã, com motivação semelhante, foi preparada para receber os espectadores dos jogos da Copa do Mundo, em 2014 (KONCHINSKI, 2014). A empresa garantiu, numa entrevista fornecida para o jornal O Dia em julho de 2012, que 99 (noventa e nove) estações seriam reformadas até 2020 (CONFORTO, 2012), porém, é importante perceber que atualmente as reformas estão sendo realizadas somente visando os grandes eventos (Copa do Mundo e Jogos Olímpicos), o que tem como consequência o fato das instalações que não atendem aos usuários destas situações ficarem aguardando muito tempo por melhorias que já estavam previstas no termo de concessão, assinado em 1998, e que seriam o mínimo para que a experiência de uso fosse positiva.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho teve-se como objetivo compreender a percepção dos usuários da Supervia em relação à satisfação e qualidade dos serviços prestados, utilizando como principais meios as opiniões, obtidas em entrevistas quantitativas, e a pesquisa observacional das comunicações e infraestrutura, realizadas nos ambientes digitais e físicos onde a empresa atua. Dentre os pontos estudados estavam a satisfação dos clientes, as rotinas de uso e o valor percebido do serviço.

Após a aplicação e análise dos resultados dos questionários e a investigação feita nos meios físicos e digitais, pode-se dizer que a Supervia possui graves limitações na prestação de seu serviço, apesar de ter pontos positivos para os entrevistados e ser recomendada por eles. A percepção de qualidade é muito prejudicada, pois a empresa cultiva uma série de pontos negativos que se fazem presentes na experiência de cada usuário, e, embora usualmente não existam expectativas muito altas em relação aos transportes públicos, ao deixarem de adotar práticas melhores em itens básicos, acabam gerando insatisfação. Esse fato, portanto, ilustra, de modo negativo, o conceito de satisfação definido por Kotler, que diz respeito à diferença entre o que o cliente espera de um serviço e o que ele efetivamente recebe (KOTLER, 2000), na Supervia, uma vez que os pesquisados estão frequentemente esperando mais do que o que lhes é oferecido em retorno. Essa sensação dos consumidores foi refletida também no valor percebido, que foi classificado negativamente, pois a maioria dos entrevistados considerava o preço caro ou muito caro em relação ao que recebiam.

Os principais problemas que influenciavam em sua opinião, de acordo com a amostra, foram em relação aos horários, frequência dos trens, tempo de viagem e a conservação dos espaços físicos, que incluem tanto as próprias composições quanto as plataformas e a comunicação, constatado *in loco* e nos meios digitais avaliados. Entre os pontos positivos, por sua vez, destacou-se massivamente a rapidez, seguida timidamente por outros quesitos, como praticidade. A agilidade foi, inclusive, o principal motivo para a indicação do serviço, sendo a única vantagem citada por um número expressivo de entrevistados no decorrer de toda a pesquisa, em diferentes perguntas.

Do ponto de vista dos usuários, existe também uma melhoria importante a ser feita que é na comunicação da empresa nas estações, especialmente no que tange aos avisos sonoros nem sempre claros, e às disparidades entre o que é anunciado e à realidade. A utilização de painéis visuais digitais encarregados de auxiliar a comunicação dentro das estações não é rara e nem

de difícil aplicação. Eles já estão disponíveis nas plataformas do metrô da cidade, nas estações dos BRTs, em diversos ambientes de transporte em outras localidades e, inclusive, dentro dos trens da Supervia, que mesmo que não sejam usados com esse fim, possuem a infraestrutura necessária para produzir a informação. A existência de um processo comunicativo ineficiente e conflitante nas estações e nos trens representa uma lacuna na comunicação, gerando insatisfação e levando à perda da confiança e afetando a credibilidade do servidor frente aos consumidores (ZEITHMAL; BITNER, 2003).

Na pesquisa observacional feita nos ambientes digitais, contudo, encontrou-se um cenário bastante diferente do que ocorria nos locais físicos. Começando pelo site oficial da empresa, que apresentava uma infraestrutura muito bem preparada para atender aos consumidores, disponibilizando serviços úteis, informações importantes e investindo na transparência para aumentar a confiança. Já as redes sociais, apesar de possuírem um número enorme de reclamações e críticas, mostraram-se claramente como um bom ambiente de troca e interação entre empresa e usuários, servindo de ferramenta para exposição de dúvidas, divulgação de informações e resposta às questões levantadas pelo público. O número de réplicas da empresa encontradas para o que foi publicado nesses meios era grande. Ficou claro, também, que o tipo de contato feito no Facebook era diferente daquele encontrado no Twitter, mas que ambos cumpriam bem a função comunicativa e adaptavam-se à demanda, apesar de terem se tornado pontos de reclamações, que não seriam a função principal dos meios. De todas as plataformas digitais analisadas, somente a página no Reclame Aqui teve uma avaliação ruim, pois, embora o número de reclamações seja bastante inferior ao encontrado nas outras redes, a clara negligência da empresa para com ela fez com que o número de respostas fosse extremamente baixo, diferente do que acontecia no Facebook e no Twitter. Porém, vale lembrar, que as reclamações nesses meios são similares às achadas no questionário e devem ser analisadas com mais cuidado pela empresa, visto que esses meios devem servir de base de informação e não de reclamação.

Já nos ambientes físicos, foram encontradas inúmeras questões a serem melhoradas, especialmente na infraestrutura e na comunicação. As estações reformadas estão começando a se encaixar melhor nos padrões mínimos necessários para garantir uma boa experiência aos usuários, investindo em instruções e acessibilidade, por meio da distribuição de placas mais claras e de elevadores. Contudo, apesar dos investimentos, permanecem com um grande problema que é a não existência de avisos visuais, como existe no Metrô, por exemplo, o que cria uma grande lacuna na comunicação, excluindo quaisquer pessoas com limitação auditiva e limitando o processo comunicativo, transmitindo informações que podem ser incompreensíveis

e que por muitas vezes mostram-se não correspondentes à realidade. A necessidade principal, nesse ponto, para a empresa é que se tangibilize melhor esse processo, diminuindo o espaço para dúvidas e inclua todos os usuários. As estações que ainda seguem os modelos antigos, que são a maioria, também apresentam inúmeros danos, como comunicação insuficiente, pelas placas que não indicam os trens referentes a cada plataforma, e estruturas sem manutenção, pelos elevadores com defeito e escadas interditadas. Nesses casos, seria fundamental investir em pequenos reparos, para evitar que os problemas se acumulem e se tornem muito aparentes, além disso, seria recomendada também uma substituição, mesmo que gradativa, dos avisos. Um dos fatores que contribui para o atraso nas melhorias dos ambientes é que estas sempre surgem acompanhadas de grandes obras, o que é caro e não é frequente. Ao praticar esses aperfeiçoamentos sem que uma grande estrutura seja necessária, é possível diminuir o tempo de espera entre uma reparação e outra.

Dentre os denominadores comuns positivos dos dois casos estão: 1) a limpeza das estações, que, com exceção dos locais de obra, mostrou-se bem-feita, b) os locais para compra de bilhetes, que não apresentaram muitas reclamações dos usuários; e c) a disposição favorável das plataformas que simplifica o embarque e desembarque. Lembra-se que, não foram encontradas reclamações dessa natureza nas demais pesquisas do estudo.

A principal conclusão que pode ser obtida aqui é a necessidade urgente de melhorias em operação, comunicação e infraestrutura, que parecem só ser aceitas pelos consumidores em prol da única grande vantagem do serviço, que é a rapidez, aspecto cada vez mais difícil de encontrar na concorrência e essencial no dia a dia. Ciente dos resultados, é aconselhável que a Supervia continue o trabalho de modernização e reforma das estações, abrangendo todas elas e oferecendo a comunicação de uma maneira mais eficiente e acessível, como já acontece na estação principal Central do Brasil e, parcialmente, em Deodoro. Além disso, é válido que sejam revistas as práticas relacionadas a horários, para reduzir intervalos e atrasos e a manutenção das estações e trens, ambos aspectos que são as queixas mais frequentes.

Apesar das limitações desse estudo, para os futuros estudos na área abre-se a oportunidade de se aprofundar nos processos comunicativos de empresas de serviços públicos, desenvolver a pesquisa com amostras maiores, explorar os meios de transporte em outras cidades do Brasil, focar na percepção de preço dos serviços públicos, medir a responsabilidade do Estado no fornecimento destes serviços fundamentais previstos por lei e investigar, de maneira mais ampla, as relações de concessão e administração de serviços públicos.

Espera-se que, diante dos resultados aqui expostos, as empresas que trabalham com a gestão de serviços públicos percebam a importância de dar voz aos consumidores para

identificar falhas e oportunidades de melhorias na infraestrutura e logística do que é oferecido. Os serviços de transporte são um direito garantido por lei, de uso frequente e com grande fluxo de passageiros que estão associados ao direito de ir e vir do cidadão, o que representa uma enorme responsabilidade e, idealmente, devem ser executados com o máximo de excelência. Hoje, os clientes contam com a Internet como uma poderosíssima ferramenta para disseminar suas opiniões, tornando públicas todas as críticas e expondo situações negativas que ocorram em suas experiências. Com isso, mais do que nunca é preciso estar ciente de que, além de passageiros, lida-se com eleitores, o que faz com que a percepção de qualidade dos serviços públicos reflita diretamente na hora do voto, estreitando os laços entre o resultado das eleições e os acontecimentos do cotidiano e dando à população um importante e expressivo local de fala.



## REFERÊNCIAS

- AGETTRANSP autoriza reajuste nas tarifas dos trens e do metrô no Rio. **G1**. Rio de Janeiro. 18 mar 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2014/03/agetransp-autoriza-reajuste-nas-tarifas-dos-trens-e-do-metro-no-rio.html>>. Acesso em: 15 fev 2016.
- AGETTRANSP. **Edital de Licitação Supervia**. 1998. Disponível em: <<http://www.agetransp.rj.gov.br/documents/10181/54873/Edital+de+Licitacao+%28Pre-Qualificacao%29+-+PED-ERJ-01-98+-+ferrovi%C3%A1rio+-+17-04-1998.pdf/fd4b7bfe-0d2c-49e4-923a-557f3aa743ad>> Acesso em :10 mai 2016.
- AGETTRANSP. **7º Termo Aditivo Contrato Concessão Supervia**, 2010. Disponível em: <<http://www.agetransp.rj.gov.br/documents/10181/54873/7o+termo+aditivo+-+SuperVia+-+29-11-2010.pdf/ccee1174-c7e2-4bc0-bd69-4910fe4a537f>> Acesso em: 10 mai 2016.
- ALVIM, M. Prefeitura de Curitiba faz sucesso nas redes com página que equilibra humor e prestação de serviço. 19/06/2015. **O Globo**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/prefeitura-de-curitiba-faz-sucesso-nas-redes-com-pagina-que-equilibra-humor-prestacao-de-servico-16490387>> Acesso em 22 mai 2016
- ALMEIDA, F. **Início de operação do novo trem da Supervia**. 31/03/2014. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=2018682#>> Acesso em 11 jul 2016.
- ATAC SpA. **In Wikipedia, The Free Encyclopedia**. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=ATAC\\_SpA&oldid=714179602](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=ATAC_SpA&oldid=714179602)>. Acesso em: 08 mai 2016.
- AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA M. M.; A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. V Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e contabilidade (ANPAD). **Anais**. Brasília, 2013.
- BATESON J.E.G.; HOFFMAN, K.D. **Princípios de Marketing de Serviço**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BATISTA, H.G; SCRIVANO, R; FARIELLO, D; NETO, J. S.; ALMEIDA, C. Caos urbano é retrato comum nas maiores metrópoles brasileiras. **O Globo**. Rio de Janeiro. 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/caos-urbano-retrato-comum-nas-maiores-metropoles-brasileiras-14440214>> Acesso em: 11 maio 2016.
- BITNER, M. J; BOOMS, B. H; TETREAULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 71-84, Jan. 1990. Disponível em: <<http://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/9602131056.pdf>> Acesso em 25 abril 2016.
- BRANDÃO, E. P. Usos e Significados do Conceito Comunicação Pública. **VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom**, 2006. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/38942022201012711408495905478367291786.pdf>>. Acesso em 10 mai 2016.

BRASIL. Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989. Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/LEIS/L7783.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/L7783.htm). Acesso em: 16 fev 2016.

BRTRIO. **Conheça**. 2016. Disponível em: <http://www.brtrio.com/conheca> Acesso em 10 mai 2016.

CÂMARA, R.S. Como se locomover em Buenos Aires. **360 meridianos**. 2014. Disponível em: <<http://www.360meridianos.com/2014/08/como-se-locomover-em-buenos-aires.html>> Acesso em: 11 maio 2016.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONFORTO desembarca nas estações de trem. 10/07/2012. **O Dia**. Disponível em: <<http://odia.ig.com.br/portal/rio/conforto-desembarca-nas-esta%C3%A7%C3%B5es-de-trem-1.460970>> Acesso em 21 jun 2016.

CTB, **Sobre a CTB**, 2016. Disponível em: <<http://www.ctb.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=6>>. Acesso em: 11 maio 2016.

CTBU, **A CTBU**, 2016. Disponível em: <<http://www.cbtu.gov.br/index.php/pt/belo-horizonte/>>. Acesso em: 11 mai 2016.

CTPM, **Sua viagem**, 2016. Disponível em: <<http://www.cptm.sp.gov.br/sua-viagem/Pages/Linhas.aspx>> Acesso em: 15 maio 2016.

DORNELLES, B. Supervia Trens Estação Maracanã. 28/11/2014. **Youtube**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=5fWRsnKePaw>> Acesso em: 20 jun 2016.

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública. Brasília: **JForni**, 2010. Disponível em: <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComPúblicaJDuartevf.pdf>> Acesso em: 16 maio 2016.

DUTTON, R. B; **Estratégias e táticas nos trens da Supervia**. Dissertação de Mestrado - Departamento de Sociologia e Política, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2012. 99p.

ESPIGARES, P. Conhecendo os trens de Buenos Aires. **Brasileiros por Buenos Aires**. 2014. Disponível em: <<http://brasileirosporbuenosaires.com.br/conhecendo-os-trens-de-buenos-aires/>> Acesso em: 11 mai 2016.

FERNANDES, A. Supervia muda esquema de trens para acelerar viagens. 22/10/2014. **ODia**. Disponível em: <<http://odia.ig.com.br/noticia/rio-de-janeiro/2014-10-22/supervia-muda-esquema-de-trens-para-acelerar-viagens.html>> Acesso em 28 mai 2016.

FONSECA, M. J.; BORGES Jr., A. A. O uso da pesquisa de satisfação do consumidor como instrumento de política pública: o potencial de uso no caso do transporte coletivo de Porto Alegre. In: Encontro Nacional da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998, **Anais...** ANPAD, 1998.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996

GIESBRECHT, A. Na Supervia é proibido fotografar? 10/12/2011. **Pseudopapel**. Disponível em: <http://blog.pittsburgh.com.br/2011/12/supervia-proibido-fotografar/>. Acesso em 23 jun 2016.

GOMES, P. J. P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. **Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documental**, n. 2, p. 6-18 2004.

GOOGLE MAPS, **Augusto Vasconcelos**. 2013. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/place/Augusto+Vasconcelos>> Acesso em 10 jul 2016.

GOVERNO do Rio e Supervia investem mais de R\$2 bilhões para modernizar os trens. 15/03/2011. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/setrans/exibeconteudo?article-id=370677>>. Acesso em 18 mai 2016.

GOVERNO lança campanha contra surto causado por mosquito da dengue. 24/11/2015. **Portal Brasil**. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>>. Acesso em: 23 mai 2016

GRUPO CCR, **Linhas, Horários e Tarifas**, 2016. Disponível em <<http://www.grupoccr.com.br/barcas/linhas-horarios-tarifas>> Acesso em: 10 maio 2016.

HARNIK, S. Só 0,3% das cidades brasileiras têm metrô; 11,5% usam transporte por barco. **Uol**. 03 jul 2013. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/07/03/so-03-das-cidades-brasileiras-tem-metro-115-usam-transporte-por-barco.htm>>. Acesso em: 10 maio 2016.

IBGE, Rio de Janeiro, **IBGE Cidades**. 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?coduf=33>>. Acesso em: 11 maio 2016.

INSTITUTO PEREIRA PASSOS. Bairros Cariocas. **Portal Geo**, 2002. Disponível em <<http://portalgeo.rio.rj.gov.br/bairroscariocas/>>. Acesso em: 10 maio 2016

JACOB, P. **A movimentação na estação Central do Brasil**. 29/10/2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/estacao-da-central-do-brasil-vai-servir-de-salao-para-jantar-de-gala-de-evento-gastronomico-14402003>> Acesso em: 11 jul 2016.

JURAN J.M. **A Qualidade desde o Projeto. Novos passos para o Planejamento de Qualidade em produto e serviço**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KONCHINSKI, V. Estação Maracanã ficará pronta em meio à Copa, diz Pezão; governo diverge. 02/06/2014. **Uol**. Disponível em <http://copadomundo.uol.com.br/noticias/redacao/2014/06/02/rj-atrasa-obra-e-estacao-maracana-ficara-pronta-em-meio-a-copa.htm> Acesso em 20 jun 2016.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_; LEE, N. **Marketing no setor público**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**. Disponível em: <[http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK\\_3\\_Jan.25/Kramer\\_ARP1999.pdf](http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK_3_Jan.25/Kramer_ARP1999.pdf)>. Acesso em 10 jul 2016.

LEÃO, A. L. M. S., & MELLO, S. C. B. Conhecendo o valor do cliente virtual: uma análise utilizando a teoria de cadeias de meios-fim. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Salvador, BA, Brasil, 2002.

LIBERATO, F de P. Instrumentos da comunicação pública como auxílio à participação política dos cidadãos – Avaliação das políticas públicas de cidadania do portal eletrônico do governo da cidade de São Paulo. In: I Circuito de Debates Acadêmicos. **Anais**. IPEA. 2011. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area9/area9-artigo13.pdf](http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area9/area9-artigo13.pdf)> Acesso em: 18 mai 2016.

LOBO, Caio. Estação Maracanã fechará para obras. 13/08/2013. **Viatrolebus**. Disponível em: <http://viatrolebus.com.br/2013/08/estacao-maracana-fechara-para-obras/>. Acesso em: 20 jun 2016.

LONDONMAP. Mapa de Londres. LondonMap360° 2016. Disponível em: <<http://pt.londonmap360.com/>> Acesso em: 11 maio 2016.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011

MALLA, Lucia. Pelo metrô de Tóquio. 13/07/2010. **Uma Malla pelo Mundo**. Disponível em: <<http://www.luciamalla.com/blog/2010/07/pelo-metro-de-toquio.html> > Acesso em: 22 mai 2016

MARTINS, A. Manifestações de junho de 2013: Qual é o saldo dos protestos um ano depois? **UOL**. 11 set 2014. Disponível em: <<http://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/manifestacoes-de-junho-de-2013-qual-e-o-saldo-dos-protestos-um-ano-depois.htm>> . Acesso em: 15 fev 2016.

MELLO, C. A. B de. **Curso de Direito Administrativo**. 17. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2004.

MELLO, S. C; LEÃO, A. M. S. Uma Revisão Crítica sobre o Uso de Diferentes Conceitos de Valor no Marketing. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, art. 3, p. 37-53, Jan./Abril 2008.

METRORIO, **Botafogo**. 2014. Disponível em: [https://www.metrorio.com.br/Estacoes?p\\_ponto=73](https://www.metrorio.com.br/Estacoes?p_ponto=73) Acesso em 03 jul 2016.

OLIVEIRA, P.C de: “Queria só entender porque raios o elevador da estação de Ricardo de Albuquerque nunca funciona! Eu grávida de oito meses tendo que subir aquela escadaria.” 03/05/2016. **Facebook**. Disponível em: [www.facebook.com/superviarj](http://www.facebook.com/superviarj) Acesso em 15 jun 2015.

PAIXÃO, R. B; BRUNI, A. L; SILVA, S. C. M. Melhor e mais caro: um estudo sobre a associação entre a percepção dos preços e a qualidade dos produtos e serviços. **REGE**

**Revista de Gestão**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 39-50, 2006. ISSN 2177-8736. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36573>>. Acesso em: 25 abr 2016.

PITOMBO, J.P Metrô de Salvador será inaugurado com atraso de 12 anos e triplo do preço. 21/12/2015. **Folha de São Paulo**. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2015/12/1721925-metro-de-salvador-sera-inaugurado-com-atraso-de-12-anos-e-triplo-do-preco.shtml>> Acesso em 10 jul 2016.

POMPEU, G; CARDOSO, G. Parceria público-privada: alternativa para a efetivação de políticas públicas e para a concretização dos direitos fundamentais sociais. In: **Direitos Sociais e Políticas Públicas IV**. Santa Catarina. UFSC. 2014. P. 334-353. Disponível em:<<http://publicadireito.com.br/artigos/?cod=9da70075597b70dd>> Acesso em: 16 fev 2016.

PREFEITURA de Curitiba diz que não há previsão para relançar edital do metrô, **G1**.Rio de Janeiro. 17/02/2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2016/02/prefeitura-de-curitiba-diz-que-nao-ha-previsao-para-relançar-edital-do-metro.html>>Acesso em: 11 maio 2016.

PULLEN, W. Managing the Message: An Approach to Communications Management in the Public Sector. **The International Journal of Public Sector Management**, 5, 1, 45-54, 1992.

RECLAME AQUI, **Supervia**. 2016. Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/indices/7666/supervia/>> Acesso em 10 jul 2016.

RIO DE JANEIRO, Lei nº 4.733, de 23 de Março de 2006. Dispõe sobre a destinação de espaços exclusivos para mulheres nos sistemas ferroviário e metroviário do Estado do Rio de Janeiro. **Jusbrasil**. Disponível em: <<http://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/88243/lei-4733-06z>> Acesso em 20 jun 2016.

RIO DE JANEIRO, **Linhas Municipais**, 2014. Disponível em: <[http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/4553199/4116428/LinhasMunicipais\\_16fev14.pdf](http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/4553199/4116428/LinhasMunicipais_16fev14.pdf)> Acesso em: 11 maio 2016.

RIOCARD, **Quem Somos**, 2016. Disponível em: <<https://www.cartaoriocard.com.br/rcc/institucional/quemsomos>> Acesso em: 11 maio 2016.

RIOCARD, **Bilhete Único Carioca**, 2016. Disponível em: <https://www.cartaoriocard.com.br/rcc/bilheteUnico/produto/Bilhete+%C3%9Anico+Carioca> Acesso em: 18 mai 2016.

RIOMAP, Mapa do metrô do Rio de Janeiro. **RioMap360°**. 2016. Disponível em: <<http://pt.riomap360.com/mapa-metro-rio-de-janeiro#.V4J4grgrLIU>> Acesso em 10 jul 2016

ROMEMAP, Mapa de Roma, **RomeMap360°**. 2016. Disponível em: <<http://pt.romemap360.com/>> Acesso em: 11 maio 2016.

SAOPAULOMAP, Mapa de São Paulo, **SaoPauloMap360°**. 2016. Disponível em: <<http://pt.saopaulomap360.com/>>. Acesso em: 14 maio 2016.

SECOM. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. **Pesquisa Brasileira de Mídia 2015**. Disponível em: < <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>> Acesso em 22 mai 2016.

SOUTO, M.J. **Desestatização – privatização, concessões, terceirizações e regulação**. 4ªed. Editora Lúmen Júris. Rio de Janeiro, 2001

SUPERVIA. **Quem somos**, 2016a. Disponível em: <<http://www.supervia.com.br/quemsomos.php>>. Acesso em: 16 fev 2016.

SUPERVIA, **Tarifas e Cartões**, 2016b. Disponível em: <<http://www.supervia.com.br/tarifas-e-cartoes-supervia/>> Acesso em: 18 mai 2016.

SUPERVIA. **Sistema de Intervalos**, 2016c. Disponível em: <<http://www.supervia.com.br/mudanca.php>>. Acesso em: 28 mai 2016.

SUPERVIA. **Página Inicial**. 2016d. Disponível em: < <http://www.supervia.com.br/>> Acesso em 28 mai 2016.

SUPERVIA. SuperviaRJ, 2016e. **Facebook**. Disponível em: < <https://www.facebook.com/SuperViaRJ/>> Acesso em: 14 jun 2016

SUPERVIA. Supervia\_Trens. 2016f. **Twitter**. Disponível em: < [https://twitter.com/supervia\\_trens](https://twitter.com/supervia_trens)> Acesso em: 14 jun 2016

SUPERVIA. **Estações para o Rio 2016**. 2016g. Disponível em: < [http://www.supervia.com.br/acompanhamento\\_rio\\_2016.php](http://www.supervia.com.br/acompanhamento_rio_2016.php)> Acesso em 22 jun 2016.

SUPERVIA. **Busca Horários**. 2016h. Disponível em: < [http://www.supervia.com.br/busca\\_horarios.php](http://www.supervia.com.br/busca_horarios.php)> Acesso em 20 mai 2016.

SUPERVIA. **Sistema de Intervalos**. 2016i. Disponível em: < <http://www.supervia.com.br/mudanca.php>> Acesso em 20 mai 2016.

SUPERVIA. **Estações e Integrações**. 2016j. Disponível em <<http://www.supervia.com.br/estacoes.php>> Acesso em 10 jul 2016.

SUPERVIA, **Pesquisa IBOPE**, 2014. Disponível em: <[www.supervia.com.br/pdf/pesquisa\\_%20ibope\\_2014.pdf](http://www.supervia.com.br/pdf/pesquisa_%20ibope_2014.pdf)>. Acesso em: 27 mai 2016.

TARIFAS de trens e barcas do RJ aumentam em 2016. **G1**. 30/12/2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2015/12/tarifas-de-transportes-publicos-do-rj-aumentam-em-2016.html>>. Acesso em: 02 fev 2016.

TARIFA sobe e carioca paga R\$ 3 em ônibus a partir deste sábado no Rio. **G1**. **Rio de Janeiro**. 08/02/2014. Disponível em:<<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2014/02/tarifa-sobe-e-carioca-paga-r-3-em-onibus-partir-deste-sabado-no-rio.html>>. Acesso em: 15 fev 2016.

TFL, **HowWeWork**, 2016. Disponível em: <<https://tfl.gov.uk/corporate/about-tfl/how-we-work?intcmp=2668>> Acesso em: 11 maio 2016.



TOSCANO, F. Turismo Brasil – Parte XI, Infraestrutura ferroviária brasileira. **Portal Brasil**. 16/10/2013. Disponível em:  
<[http://www.portalbrasil.net/2013/colunas/turismo/outubro\\_16.htm](http://www.portalbrasil.net/2013/colunas/turismo/outubro_16.htm)> Acesso em: 11 mai de 2016.

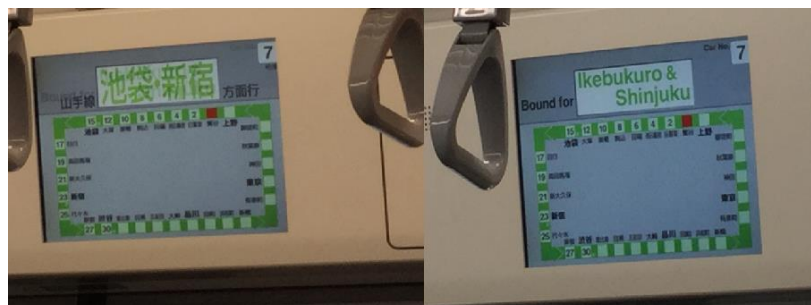
TRACEY, M.A. **Logistics/purchasing effectiveness, manufacturing flexibility and firm performance: instrument development and causal model analysis**. The University of Toledo: Toledo, 1996. Disponível em:  
<[https://www.utoledo.edu/business/phd/PHDDocs/Michael\\_Tracy\\_-\\_Logistic-purch.pdf](https://www.utoledo.edu/business/phd/PHDDocs/Michael_Tracy_-_Logistic-purch.pdf)> Acesso em 10 mai 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

ZEITHAML, V. A; BITNER, M.J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

## ANEXOS

### Anexo A: Painel informativo no metrô de Tóquio



Fonte: A autora (2016)

### Anexo B: Painéis digitais na estação do metrô de Botafogo



Fonte: MetrôRio (2014)



### Anexo C: Avisos de melhores práticas no metrô



Fonte: A autora (2016)

### Anexo D: Publicação no Twitter da Prefeitura de Curitiba



Fonte: Alvim (2015)

### Anexo E: Tela interna dos trens mais novos



Fonte: Almeida (2014)

### Anexo F: Painéis na estação Central do Brasil



Fonte: Jacob (2014)

### Anexo G: Página para planejamento da viagem no site da Supervia

PLANEJE SUA VIAGEM	
ORIGEM:	Bangu
DESTINO:	Cordovil
DATA:	24/05/2016
PERÍODO:	12:00 - 13:00
<input type="button" value="BUSCAR"/>	

Fonte: Supervia (2016h)

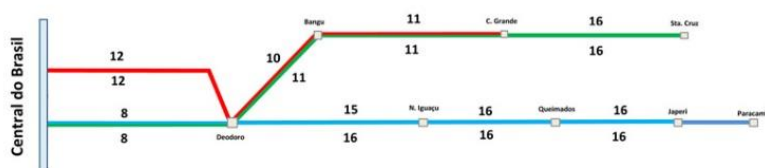
## Anexo H: Página com o resultado da simulação de trecho entre Bangu e Cordovil



Fonte: Supervia (2016h)

## Anexo I: Vale Diurno

Das 8h às 16h

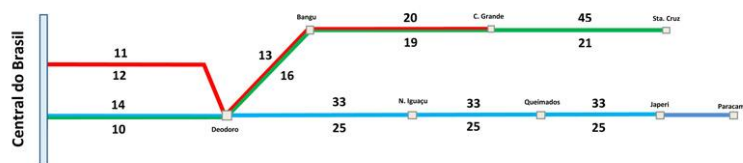


Intervalos médios em minutos por trecho

Fonte: Supervia (2016i)

## Anexo J: Vale Noturno

Das 20h às 23h

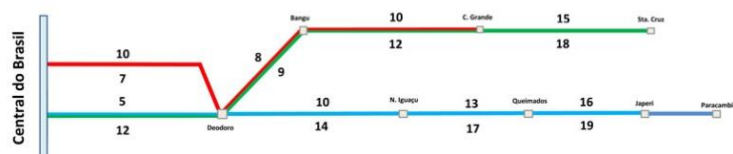


Intervalos médios em minutos por trecho

Fonte: Supervia (2016i)

## Anexo K: Pico Matutino

Das 4h às 8h

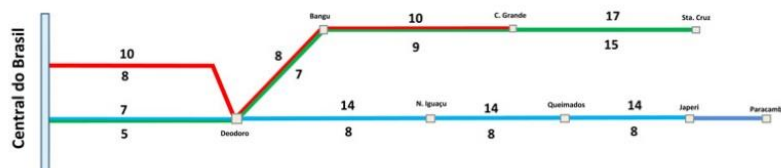


Intervalos médios em minutos por trecho

Fonte: Supervia (2016i)

## Anexo L: Pico Vespertino

Das 16h às 20h



Intervalos médios em minutos por trecho

Fonte: Supervia (2016i)

## Anexo M: Interface do site Supervia.com.br

**supervia**  
Trens Urbanos

SOBRE NÓS | ESTAÇÕES E TARIFAS | NEGÓCIOS | INFORMAÇÕES FINANCEIRAS | CANAL DO CLIENTE |  
IMPRENSA | LINHA DE ÉTICA

Descubra os encantos do Rio de Janeiro viajando de trem.  
Clique e conheça destinos incríveis da cidade.

Venha comemorar o Dia Mundial do Meio Ambiente na Central do Brasil  
Em comemoração ao Dia Mundial do Meio Ambiente, comemorado no dia 5/06, levaremos informação, brincadeiras e conscientização à quem passar pela Central do... Leia mais

Confira as mudanças operacionais necessárias para a nova fase das obras na estação São Cristóvão

5 amigos curtiram isso

**OPERANDO EM SISTEMA DE INTERVALOS**

RAMAL DE ODORÓ	
Desdoro > Central do Brasil	Central do Brasil > Desdoro
Intervalo médio de "	Intervalo médio de "
Campo Grande > Central do Brasil	Central do Brasil > Campo Grande
Intervalo médio de "	Intervalo médio de "
Bangu > Central do Brasil	Central do Brasil > Bangu
Intervalo médio de "	Intervalo médio de "

RAMAL SANTA CRUZ	
Central do Brasil > Santa Cruz	Santa Cruz > Central do Brasil
Intervalo médio de "	Intervalo médio de "

RAMAL JAPERI	
Japeri > Central do Brasil	Central do Brasil > Japeri
Intervalo médio de "	Intervalo médio de "
Nova Iguaçu > Central do Brasil	Central do Brasil > Nova Iguaçu
Intervalo médio de "	Intervalo médio de "
Quatimados > Central do Brasil	Central do Brasil > Quatimados
Intervalo médio de "	Intervalo médio de "

CIRCULAR HONORÁRIO DE ODORÓ	
Honório Gurgel > Desdoro	Desdoro > Honório Gurgel
Intervalo médio de "	Intervalo médio de "

LINHA GRAMACHO	
Gramacho > Central do Brasil	Central do Brasil > Gramacho
Intervalo médio de "	Intervalo médio de "

**LINHA SANGRETOURNA**

Fonte: Supervia (2016d)

## Anexo N: Publicação informativa no Facebook



Fonte: Supervia (2016e).

## Anexo O: Publicação comemorativa no Facebook



Fonte: SuperVia (2016e)

## Anexo P: Publicação instrutiva no Facebook



Fonte: SuperVia (2016e)

## Anexo Q: Sinalização na estação Macaranã



Fonte: A autora (2016)



### **Anexo R: Sinalização na estação Gramacho**



Fonte: A autora (2016)

### **Anexo S: Painéis informativos na estação Central do Brasil**



Fonte: Giesbrecht (2011)

### **Anexo T: Painéis informativos na estação Deodoro**



Fonte: A autora (2016)

## Anexo U: Relato de elevador com defeito



**Priscilla Calazans de Oliveira** Queria só entender porque raios o elevador da estação de Ricardo nunca funciona! Eu grávida de oito meses tendo que subir aquela escadaria..

Curtir · Responder ·  3 · 23 h

Fonte: Oliveira (2016)



## APÊNDICE A: Questionário quantitativo

**1. Em quais períodos você costuma utilizar mais os trens da Supervia? (Respostas múltiplas)**

- ☐ Durante a semana, nos horários de pico (6h às 9h e 17h às 19h).
- ☐ Durante a semana, nos períodos com menor fluxo de passageiros.
- ☐ Nos fins de semana.
- ☐ Somente em situações especiais. (Shows, Jogos de Futebol, eventos periódicos, etc).

**2. Qual a principal finalidade de uso do serviço de trens? (Resposta única)**

- ☐ Ir ao trabalho/escola
- ☐ Ir para ambientes de lazer
- ☐ Ir para áreas de comércio
- ☐ Outra. Qual?

**3. Qual é o ramal no qual você viaja com mais frequência? (Resposta única)**

- ☐ Santa Cruz
- ☐ Japeri
- ☐ Gramacho
- ☐ Belford Roxo
- ☐ Deodoro
- ☐ Outro. Qual?

**4. Qual o principal fator que influencia a sua escolha pelos trens urbanos? (Resposta única)**

- ☐ É uma opção mais barata.
- ☐ É uma opção mais confortável.
- ☐ É uma opção mais rápida. .
- ☐ É uma opção mais confiável.
- ☐ É uma opção mais acessível.
- ☐ Outra. Qual?

**5. Identifique os itens com os quais você já teve problema na SuperVia: (Respostas múltiplas)**

- ☐ Compra ou recarga de bilhetes
- ☐ Horário de chegada ou saída dos trens
- ☐ Conservação dos vagões e da composição no geral (Bancos, portas, janelas, luzes, etc)
- ☐ Cumprimento do itinerário
- ☐ Tempo de viagem
- ☐ Embarque ou desembarque
- ☐ Contato com o maquinista durante emergências
- ☐ Nunca tive problemas com os serviços da empresa.
- ☐ Outro. Qual?

**6. Você procurou atendimento para resolver seu problema? (Resposta única)**

- ☐ Não (Ir para questão 8)
- ☐ Sim (Ir para questão 7)

**7. Como você avalia esse atendimento? (Resposta única)**

- ☐ Péssimo
- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Muito bom

**8. Como você avalia o intervalo entre as viagens dos trens nos dias de semana? (Resposta única)**

- ☐ Péssimo

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Muito bom
- ☐ Não utilizo o serviço nos dias de semana.

**9. Como você avalia o intervalo entre as viagens dos trens nos fins de semana? (Resposta única)**

- ☐ Péssimo
- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Muito bom
- ☐ Não utilizo o serviço nos fins de semana.

**10. Como você avalia o preço do serviço em relação ao que oferece? (Resposta única)**

- ☐ Muito barato
- ☐ Barato
- ☐ Adequado
- ☐ Caro
- ☐ Muito caro

**11. Como você avalia o serviço prestado? (Resposta única)**

- ☐ Péssimo
- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Muito bom

**12. Você indicaria o serviço para um amigo/familiar? (Resposta única)**

- ☐ Não (Ir para a questão 13)
- ☐ Talvez (Ir para a questão 13)
- ☐ Sim (Ir para a questão 14)

**13. Qual o principal motivo de você não indicar o uso os trens? (Resposta única)**

---

**14. Qual o principal motivo de você indicar o uso dos trens? (Resposta única)**

---

**15. Qual é o principal aspecto do serviço, em sua opinião, que precisa de melhorias? (Resposta única)**

- ☐ Horários dos trens
- ☐ Intervalo entre as viagens
- ☐ Conforto
- ☐ Preço
- ☐ Outro. Qual?

Levando em consideração uma escala de 1 a 5, onde o 1 é **Discordo Totalmente** e o 5 é **Concordo Totalmente**, avalie as seguintes frases.

- 1- Discordo totalmente 2- Discordo parcialmente 3- Não discordo e nem concordo  
4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente

**16. Acredito que o Governo do Estado tem responsabilidade no bom funcionamento do serviço de trens urbanos:**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**17. As estações são bem sinalizadas e ajudam o passageiro a encontrar a plataforma desejada.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**18. As estações são bem adaptadas para o acesso de deficientes.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**19. Sinto-me seguro ao utilizar os trens como meio de transporte:**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**20. Não confio na SuperVia para ser meu principal meio de transporte no dia a dia. Ela pode falhar quando eu preciso.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**21. Consigo entrar em contato com a Central de Atendimento quando tenho algum problema dentro dos trens.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**22. Os trens são um meio de transporte confortável.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**23. Os horários de chegada e saída dos trens indicados nos painéis ou avisos sonoros correspondem à realidade.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**24. Fico satisfeito com os horários e frequências dos trens.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**As informações abaixo servirão apenas para a análise demográfica dos participantes da pesquisa.**

**25. Sexo:**

☐ Feminino

☐ Masculino

outros

**26. Quantos anos você tem?**

☐ 16-24

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-59

☐ 60 ou mais

**27. Em qual região do Rio de Janeiro você mora?**

☐ Centro

☐ Zona Norte

☐ Zona Oeste

☐ Zona Sul

☐ Baixada Fluminense

**28. Qual o seu nível de escolaridade?**

☐ Ensino Fundamental incompleto

☐ Ensino Fundamental completo

☐ Ensino Médio incompleto

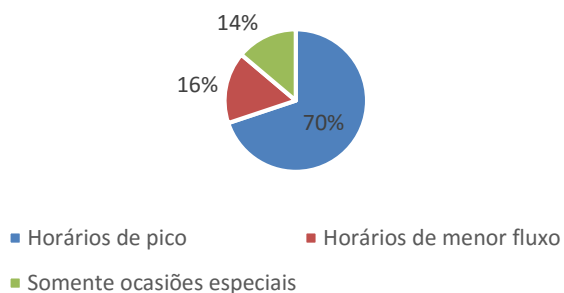
- ( ) Ensino Médio completo
- ( ) Ensino Superior incompleto
- ( ) Ensino Superior completo
- ( ) Pós-graduação, mestrado ou doutorado

**29. Qual é a sua renda familiar?**

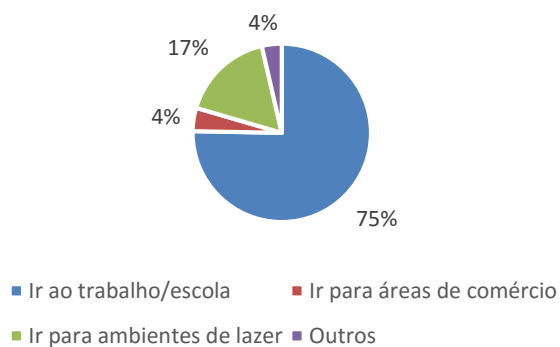
- ( ) Até 1 salário mínimo (até R\$ 880,00)
- ( ) Mais de 1 a 2 salários mínimos (até R\$ 1.760,00)
- ( ) Mais de 2 a 5 salários (até R\$ 4.400,00)
- ( ) Mais de 5 a 7 salários (até 6.160,00)
- ( ) Mais de 7 a 9 salários (até 7.920,00)
- ( ) Mais de 11 salários (mais de 9.680,00)

**APÊNDICE B: Resultados das pesquisas**

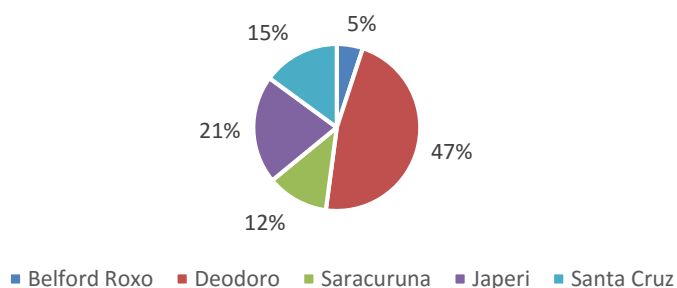
**1. Em quais períodos você costuma utilizar mais os trens da Supervia?**



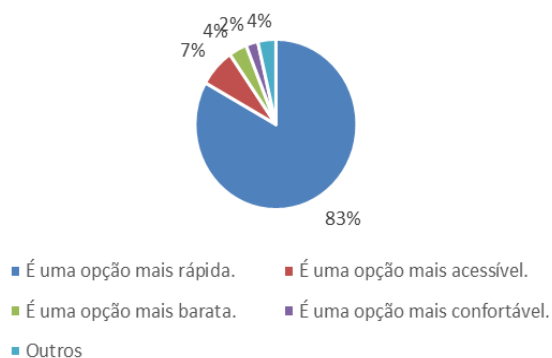
**2. Qual a principal finalidade de uso do serviço de trens?**



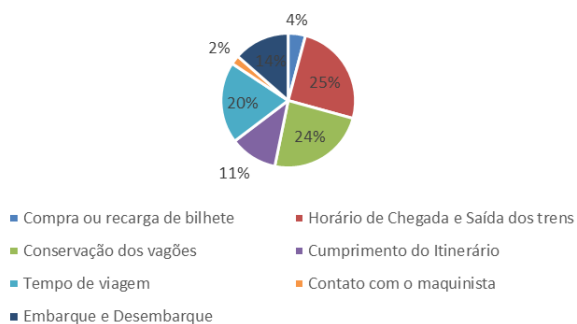
### 3. Qual é o ramal no qual você viaja com mais frequência?



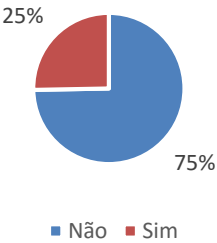
### 4. Principal influencia a sua escolha pelos trens urbanos?



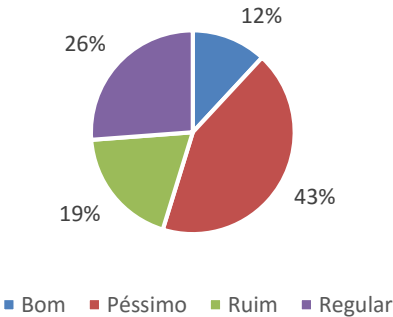
### 5. Identifique os itens com os quais você já teve problema na SuperVia:



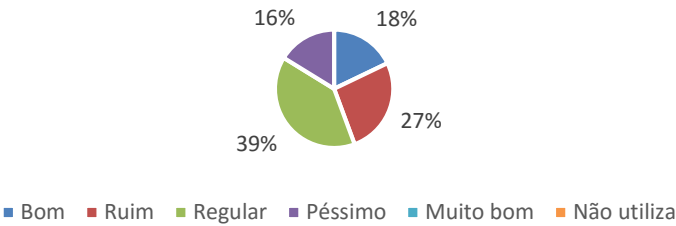
6. Você procurou atendimento para resolver seu problema?



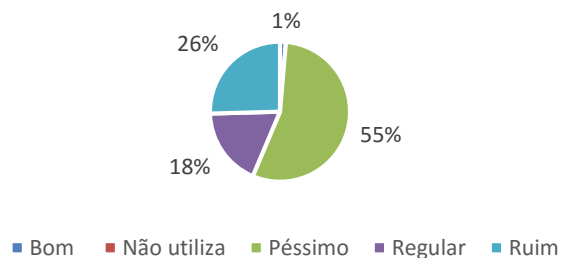
7. Como você avalia esse atendimento?



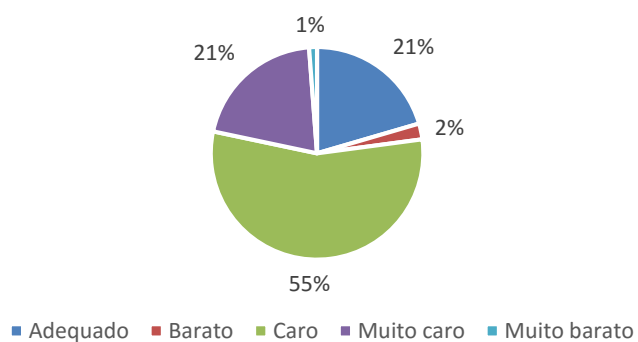
8. Como você avalia o intervalo entre as viagens dos trens nos dias de semana?



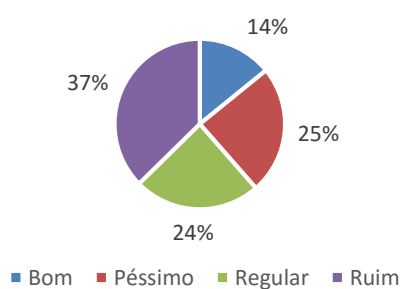
### 9. Como você avalia o intervalo entre as viagens dos trens nos fins de semana?



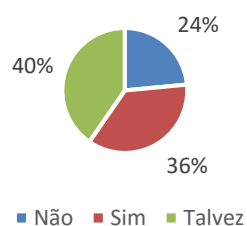
### 10. Como você avalia o preço do serviço em relação ao que oferece?



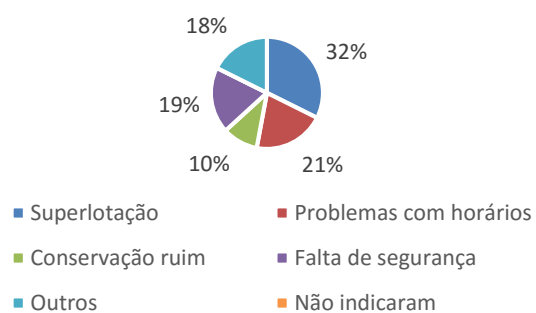
### 11. Como você avalia o serviço prestado?



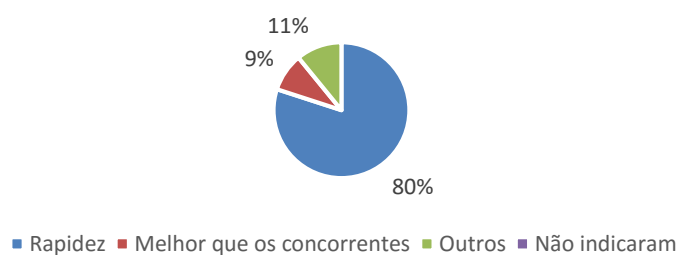
### 12. Você indicaria o serviço para um amigo/familiar?



### 13. Qual o principal motivo de você não indicar o uso dos trens?

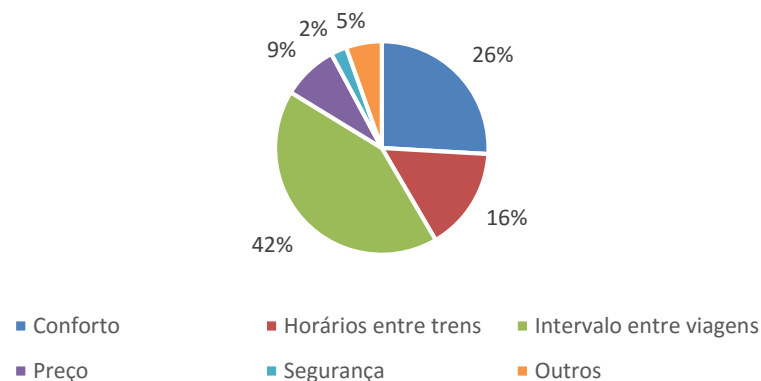


### 14. Qual o principal motivo de você indicar o uso dos trens?



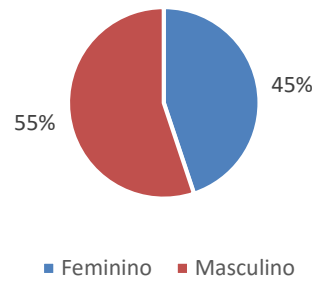


**15. Qual é o principal aspecto do serviço, em sua opinião, que precisa de melhorias?**

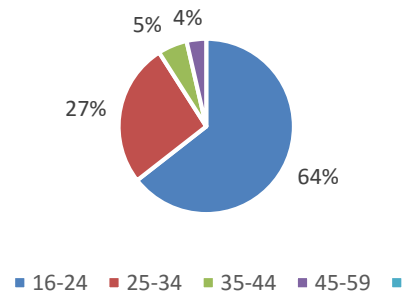


Pergunta	Média
16. Acredito que o Governo do Estado tem responsabilidade no bom funcionamento do serviço de trens urbanos.	4,05
17. As estações são bem adaptadas para o acesso de deficientes.	1,43
18. Sinto-me seguro ao utilizar os trens como meio de transporte.	2,42
19. Não confio na SuperVia para ser meu principal meio de transporte no dia a dia. Ela pode falhar quando eu preciso.	3,45
20. Os trens são um meio de transporte confortável.	2,08
21. As estações são bem sinalizadas e ajudam o passageiro a encontrar a plataforma desejada.	2,93
22. Fico satisfeito com os horários e frequências dos trens.	1,90
23. Os horários de chegada e saída dos trens indicados nos painéis ou avisos sonoros correspondem à realidade.	2,37
24. Consigo entrar em contato com a Central de Atendimento quando tenho algum problema dentro dos trens.	2,27

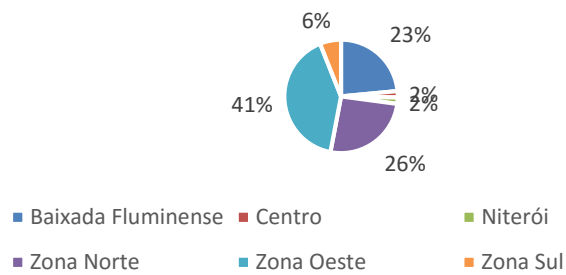
### 25. Sexo:



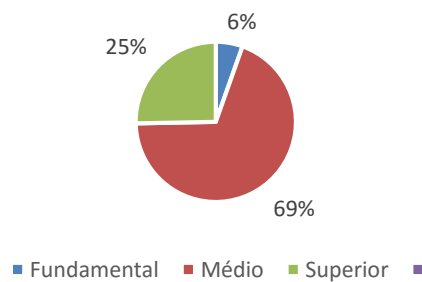
### 26. Quantos anos você tem?



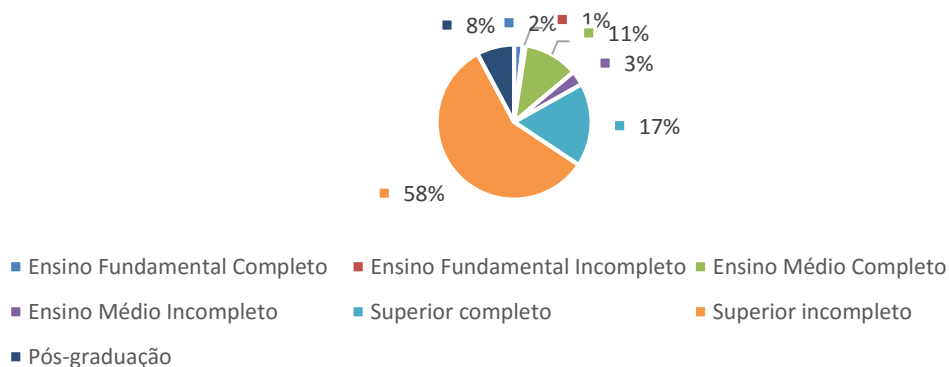
### 27. Em qual região do Rio de Janeiro você mora?



### 28A. Qual o seu nível de escolaridade? (Adaptado)



### 28B. Qual o seu nível de escolaridade? (Original)



### 29. Qual é a sua renda familiar?

